

Mikko Pakarinen

PALVELUN
LAADUN MITTAAMINEN
RAY:LLÄ

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Toukokuu 2014



MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MAMK University of Applied Sciences		Opinnäytetyön päivämäärä 14.5.2014	
Tekijä(t) Mikko Pakarinen		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma	
Nimeke Palvelun laadun mittaaminen RAY:llä			
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda asiakaspalvelun laadun mittauskortti RAY:n sisäiseen käyttöön. Mittauskortin tuottaminen liittyi laajempaan RAY:n asiakaspalvelun kehittämisohjelmaan, jonka projektina kehittämishanke toteutettiin. Projektin tavoitteena oli yhtenäistää asiakaspalvelun laadun mittaamenetelmät ja saada mittaustulokset vertailukelpoisiksi keskenään.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu laadusta ja laadunhallinnasta sekä palvelun laadusta. Syvennyn viitekehyksessäni laadun käsitteeseen yleensä ja laadun merkitykseen yrityksen kannattavuuden kannalta. Lisäksi käyn läpi laadun hallinnan periaatteita ja työkaluja sekä erilaisia menetelmiä kehityskohteiden valitsemiseksi. Palvelun laadun osalta käyn viitekehyksessä läpi palvelun peruspiirteitä syventyen aina palvelun laadun osatekijöihin ja laadukkaan palvelun kriteereihin. Lisäksi avaan koetun palvelun laadun käsitteitä. Kehittämishankkeen menetelmänä oli laadullinen ja käytin opinnäytetyöhöni tapaustutkimusta. Toimeksiantona oli perehtyä ratkaistavaan ongelmaan ja tuottaa sille kehittämis ehdotus.</p> <p>Kehittämishanke onnistui kokonaisuutena hyvin ja se täytti tilaajan sille asettamat vaatimukset. Lopputuloksena saimme kehitettyä palvelun laadun mittauskortin, joka soveltuu sisäisten palvelun laatumittausten käyttöön. Mittauskortilla pystytään mittaamaan RAY:n asiakaspalvelijoiden onnistumista työssään ja luotettavasti saamaan selville täyttyykö RAY:n palveluoppaan asiakaspalvelijoille asettamat vaatimukset asiakaspalvelussa. Lisäksi kehittämisryhmä loi ohjeiston mittauksen tekijöille, jotta mittauskortin käyttäminen työkaluna olisi käyttäjäystävällistä.</p>			
Asiasanat (avainsanat) asiakaspalvelu, asiakastyytyväisyys, laatu, laadunhallinta, laadunarviointi			
Sivumäärä 50 s. + 2 s. liitteet	Kieli Suomi	URN	
Huomautus (huomautukset liitteistä)			
Ohjaavan opettajan nimi Eila Jussila		Opinnäytetyön toimeksiantaja Raha-automaattiyhdistys (RAY)	

DESCRIPTION

		Date of the bachelor's thesis 14 May.2014
Author(s) Mikko Pakarinen		Degree programme and option Business Management
Name of the bachelor's thesis Service Quality Measurement at RAY		
Abstract <p>The aim of my thesis was to create a customer service quality measuring card for the Finland's Slot Machine Association (RAY). This development project of the measuring card was part of a bigger customer service development program of the RAY. The aim of the development project was to standardize customer service measuring methods and make them comparable with each other.</p> <p>The theoretical framework of the thesis consists of quality, quality control and the quality of customer service. I discuss the concept of quality in general and its importance to a company's profitability. The framework also includes a discussion of the principles of quality control and different methods for choosing development objects. The part of the quality of customer service includes basic features of customer service and it discusses customer service quality factors and quality service criteria. I also define the concept of experienced customer service quality. The development program's research method was qualitative research and I used a case study. The assignment was to get acquainted with problem at hand and create a development proposition for it.</p> <p>The development project succeeded and it met the demands of the party it was assigned by. The final results were the customer service quality measuring card which can be used when measuring the company's inner customer service quality. The measuring card enables to measure the employees' success in their work and also reliably figure out if the demands of RAY's customer service guidebook are met. The project group also created instructions on how to use the measuring card so that it would be easy to use as a measuring tool.</p>		
Subject headings, (keywords) customer service, customer satisfaction, quality, quality management, quality evaluation		
Pages 50 p. + 2 app.	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Eila Jussila		Bachelor's thesis assigned by Finland's Slot Machine Association (RAY)

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	LAATU JA LAADUNHALLINTA.....	2
2.1	Laadun käsite	3
2.2	Laadun merkitys ja kannattavuus	4
2.3	Laadun hallinta	6
2.4	Laadunhallinnan periaatteet.....	8
2.4.1	ISO 9001	8
2.4.2	Laatupalkinnot	10
2.4.3	Muut laadunhallinnan työkalut	12
2.5	Kehityskohteiden valinta	13
3	PALVELUN LAATU	15
3.1	Palvelun peruspiirteet	16
3.2	Palvelun laadun käsite	17
3.3	Koettu palvelun laatu	20
3.4	Laadukkaan palvelun kriteerit	21
3.5	Palvelun laadun osatekijät	23
3.6	Mittaaminen	24
4	PALVELUN LAATU RAY:SSÄ	25
4.1	RAY	26
4.2	Asiakaspalvelu RAY:ssä	27
4.3	Palvelupolku	29
4.4	Taustaa kehittämishankkeelle	31
5	KEHITTÄMISHANKKEEN SUORITTAMINEN	32
5.1	Kehittämishankkeen menetelmät.....	33
5.2	Kehittämisprosessi	34
6	ASIAKASPALVELUN LAADUN MITTAAMISEN KEHITTÄMINEN	36
6.1	Projektin valmistelu	36
6.2	Projektin suunnittelu	37
6.3	Workshop.....	38
6.4	Mittaamisen ohjeet.....	39
6.5	Projektin lopetus	40

7	ASIAKASPALVELUN LAADUN MITTAUSKORTTI.....	41
7.1	Palvelun mittauskortin kehittäminen	41
7.2	Palvelun mittauskortin käyttäminen	42
7.3	Mittauskortin päivittäminen ja kehittäminen.....	44
7.4	Kehittämistyön luotettavuuden arviointi	45
8	PÄÄTÄNTÖ	46
	LIITE	
	1 Palvelunmittauskortti	

1 JOHDANTO

Palvelun laatu on yksi keskeisimmistä osatekijöistä palvelualan yrityksissä. Yritystoiminnan kehittämisessä palvelun laatu ja sen kehittäminen korostuu haettaessa kilpailuetua ja parempaa kilpailukykyä markkinoilla. Laadukas asiakaspalvelu luo tärkeää mielikuvaa yrityksen toiminnan laadusta ja brändistä. Imagon luojana asiakaspalvelijoiden ammattitaito nousee keskeiseen rooliin ja aineettomuudestaan huolimatta palvelun merkitys muuttuu hyvin konkreettiseksi.

Jotta palvelua voidaan parantaa, sitä pitää pystyä mittaamaan. Ennen mittaamista on kuitenkin osattava määrittää, millaista palvelua halutaan ja mitä asiakaspalvelijoilta vaaditaan. Kun yrityksen arvoista ja strategiasta kirkastuva ja konkretisoituva tahtotila muuttuu asiakaspalvelijan tuottamaksi laadukkaaksi palveluksi, voidaan tässä vaiheessa aloittaa sen laadun kehittäminen.

Toteutin opinnäytetyönäni RAY:n asiakaspalvelun kehittämisohjelmaan liittyvän projektin, jonka tarkoituksena oli tuottaa mittauskortti asiakaspalvelun laadun mittaamiseen RAY:n palvelupelien asiakaspalveluja tuotavissa yksiköissä. Korttia käyttävät pääsääntöisesti palvelumittaajina toimivat asiakaspalvelijat ja esimiehet tehdessään sisäisiä palvelumittauksia. Aihe ja tilaus tulivat minulle asiakaspalvelun kehittämisryhmältä lokakuussa 2011, jolta olin tiedustellut jo aiemmin mahdollisia opinnäytetyöaiheita.

Projektin tavoite oli saada yhtenäinen ja kokonaisvaltainen suunnitelma siitä, millaisia sisäisiä ja ulkoisia asiakaspalvelun laadun mittausmenetelmiä RAY:ssä käytetään. Projektissa otettiin kantaa myös siihen, millä aikavälillä mittauksia tehdään, miten tiedot käsitellään ja miten tuloksia käytetään. Projektin tavoitteena oli ottaa mittaukset kokonaisvaltaisesti haltuun ja saada eri yksiköiden väliset asiakaspalvelun laadun mitaustulokset vertailukelpoisiksi keskenään. Opinnäytetyö liittyy tähän projektiin ja sen kehittämistehtävä on tuottaa asiakaspalvelun laadun mittauskortti RAY:n palvelupelien sisäiseen käyttöön.

Projektiryhmä koottiin asiakaspalvelutyön asiantuntijoista, ammattilaisista ja esimiehistä ja työskentely tehtiin kokoontumalla yhteisiin tilaisuuksiin ja workshoppeihin. Ryhmä perehtyi RAY:llä aiemmin tuotettuihin materiaaleihin ja olemassa oleviin mit-

tausmenetelmiin ja -tuloksiin sekä palveluoppaisiin. Työskentely eteni tässä viitekehyksessä RAY:n sen hetkisiä strategisia linjauksia mukaillen. Projektin tuotoksena syntyi mittauskortti ohjeineen.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään laatua ja laadun hallintaa sekä esitellään sen vaikuttavuutta kannattavuuteen. Teoriaosuudessa käsitellään myös palvelun laatua ja sen peruspiirteitä sekä laadukkaan palvelun kriteerejä. Ennen kehittämishankkeen toteutusta esitellään RAY:n toimintaa, käydään läpi RAY:n palvelua ja palveluoppaan sisältöä ja tutustutaan kehittämishankkeeseen. Lopuksi tutustutaan mittaristoon ja toimenpidesuosituksiin sen osalta.

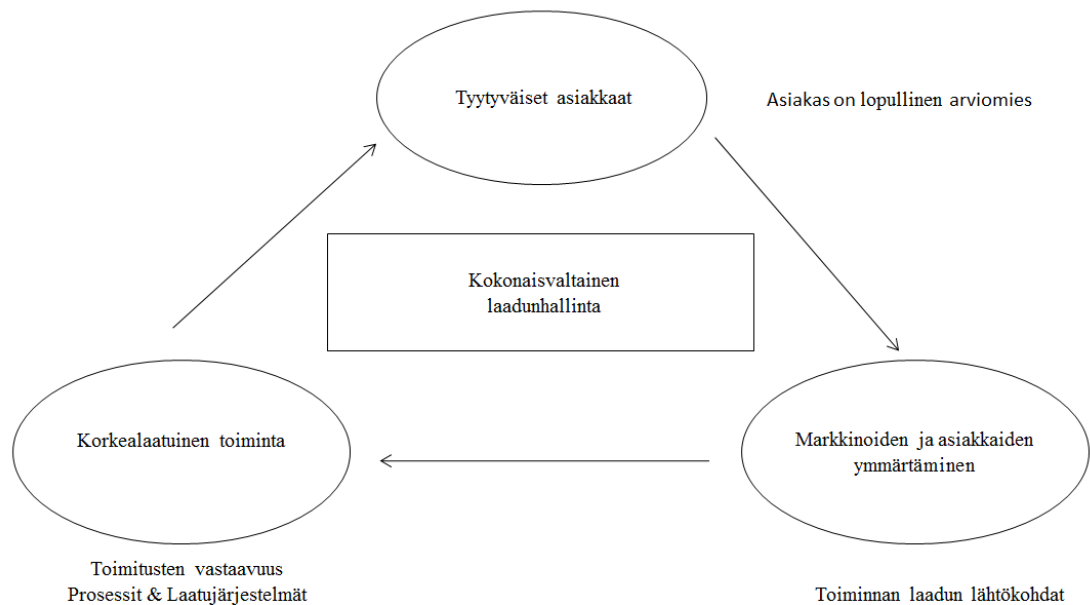
2 LAATU JA LAADUNHALLINTA

Laadulle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää tai selitystä. Laadun käsitteen ongelma on se, että se on vaikea hahmottaa. Useimmiten valittu näkökulma antaa laadulle erilaisen merkityksen. Pesosen (2007, 36) mukaan asiakkaan odotukset, tottumukset ja vaatimukset määrittävät laadun, olivatpa ne sitten tiedostettuja tai eivät. (Pesonen 2007, 35–37.) Yhtäläillä laatu voi liittyä kokemukseen, toimintaan tai abstrakteihin asioihin (Lecklin & Laine 2009, 15). Kaikki tuotteilla tai palveluilla olevat piirteet ja ominaisuudet muodostavat asiakkaan kokeman kokonaislaadun. Ominaisuudet ja piirteet voivat olla vahingossa tai sattumalta syntyneitä ja ne pitävät sisällään niin hyvät kuin huonot ominaisuudet. (Pesonen 2007, 35–37.)

Yrityksen toimintaa pidetään laadukkaana, jos asiakas on tyytyväinen saamiinsa tuotteisiin tai palveluihin. Yrityksen laatua ei määrittele sen tehokkuus tai virheettömyys, vaan laadun takeena on ulkopuolisen tekijän arviointi laadusta. Yleensä se on asiakas. (Lecklin 2006, 18.) Asiakkaat yhdistävät laadun yleensä standardeihin, määritelmiin ja mittauksiin, ja se kertookin, että laatu on mitattavissa oleva asia. Harva asiakas kuitenkaan pystyy määrittelemään laatua, kun sitä heiltä kysytään, mutta kaikki kyllä tunnistavat laadukkaan asian sellaisen nähdessään. Siksi on tärkeää ymmärtää, että laatu onkin katsojan silmässä ja näin ollen asiakas aina päättää ja määrittää mikä on milloinkin laadukasta. (Goetsch & Davis 2006. 3–4.)

2.1 Laadun käsite

Yleensä laatua mitataan ja verrataan sidosryhmiin sekä erityisesti asiakkaiden tarpeisiin, odotuksiin ja vaatimuksiin kuten kuvassa 1 esitetään. Tällöin asiakkaan tyytyväisyys toimii laadun mittarina ja heiltä saatu palaute toimii korkean laadun takeena. Toiminnan tehokkuus tai erinomaiset lopputuotteet eivät välttämättä takaa korkeaa laatua. (Lecklin 2006, 18.)



KUVA 1. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 1997, 18)

Laatu on yrityksen kykyä täyttää asiakkaiden tarpeita, ja se on osana tuotteen ja asiakkaan välistä suhdetta. Asiakas pyrkii ostamaan ratkaisun ongelmaan tai tarpeeseen. Nämä tarpeet liittyvät yleensä käyttöarvoon, näyttöarvoon tai vaihtoarvoon. Käyttöarvo tarkoittaa käytön, hyötyarvon tai suorituskyvyn tarvetta, vaihtoarvo sijoitus- tai vaihtoarvon säilymistä ja näyttöarvo tarvetta imagon luomiseen ja erottautumiseen muista. (Silén 1998, 14.)

Erityisesti palvelualalla laadun määrittäminen ja palveluiden konkretisointi on hankalaa, koska asiakkaat eivät osaa etukäteen kertoa, millaisia tarpeita ja haluja heillä on. On tärkeää selvittää asiakkaan odotukset ja pyrkiä toteuttamaan yritykselle taloudellisesti ne kannattavalla tavalla. Yksinkertaisimmillaan laatua saadaan aikaan kun pidetään kiinni siitä, mitä asiakkaan kanssa on sovittu ja toimitaan omien määritysten ja vaatimusten mukaisesti. (Pesonen 2007, 37.)

Asiakkaiden tyytyväisyys ei voi kuitenkaan olla toiminnan itsetarkoitus, johon pyritään hinnalla millä hyvänsä. Se voi aiheuttaa yritykselle kannattavuusongelmia ja voi johtaa laadun heikkenemiseen. Laatuvaatimukset kasvavat jatkuvasti, joten laadun parantamiseen liittyy nopean kehittämisen tarve. Ympäröivä maailma ja oma laatutyö antavat kehittämissimpulsseja yrityksille. Muutokset markkinoilla ja yhteiskunnassa sekä erilaiset innovaatiot ja kilpailijoiden toiminta aiheuttavat painetta yrityksille kehittää laatuaan ja nostamaan sitä uudennlaisille tasoille. (Lecklin 2006,18.)

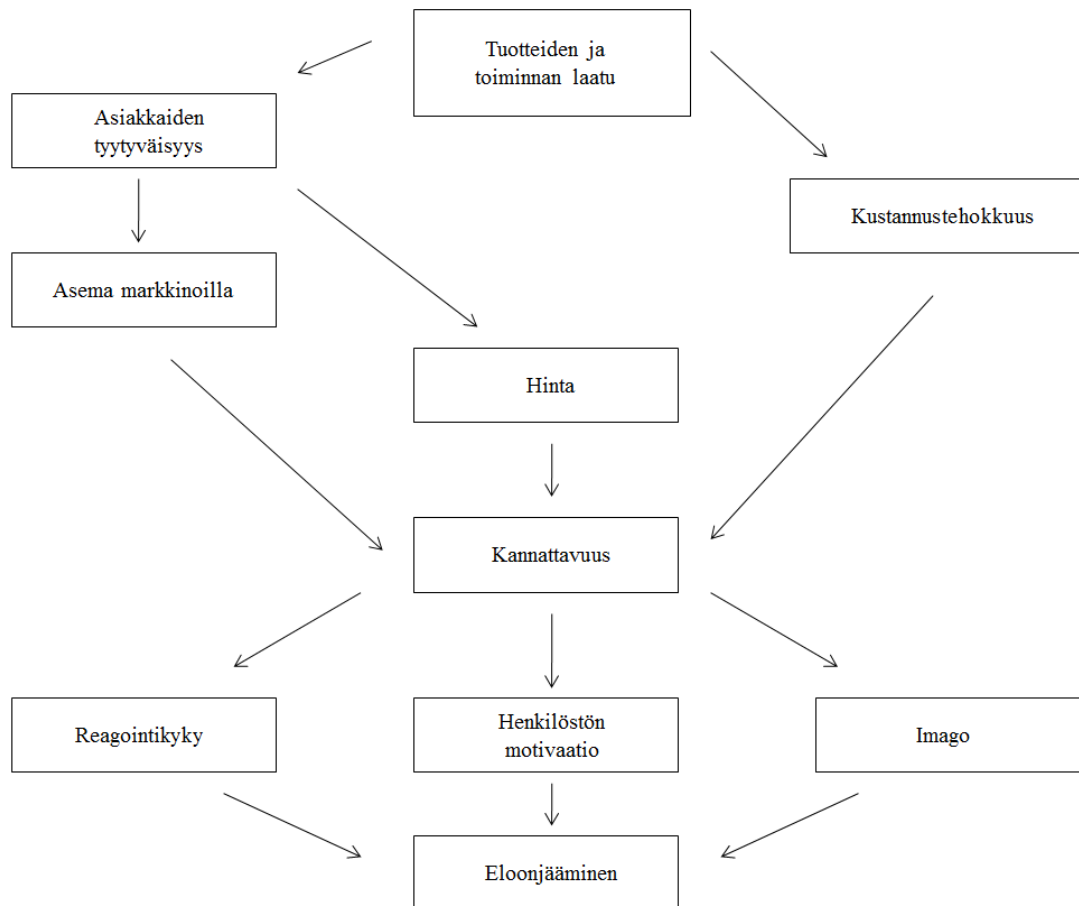
Lähtökohtaisesti laatuajatteluun on liittynyt virheettömyys ja oikeiden asioiden tekeminen. Tässä näkökulmassa piilee vaara ylilaadun tuottamisesta, jolloin tuote tai palvelu ei kohtaa asiakkaan tarpeita kuin osittain ja asiakas saa enemmän kuin mitä haluaa tai tarvitsee. Ylilaadusta ei kuitenkaan ole kyse silloin, kun laatu ylittää asiakkaan odotukset. Päinvastoin yritys saa tässä tilanteessa kilpailuedun muihin yrityksiin. (Lecklin 2006, 18–19.)

Laatutyöstä on olemassa myös väärinkäsityksiä, joissa uskotaan laatutyön standardisoivan organisaatioita ja samankaltaistavan toimintaa liiallisesti, jolloin kaikki toimijat ovat samanlaisia ja toiminnot viimeiseen pilkkuun määriteltäviä. Organisaatiot päättävät kuitenkin itse heille laadun kannalta tärkeät asiat ja kuinka tarkasti ne määritellään. Toisaalta laatutyössä pelätään jatkuvaa arvostelua ja arviointia, joka vaikuttaa luovuuteen negatiivisesti. Kuitenkin mittaaminen ja arviointi sekä palautteiden kerääminen ja havainnoinnit ovat hyvä alku positiiviselle laatutyölle. Laadun kehittämistyössä tavoitteena on kaikkien osapuolten tyytyväisyys. (Pesonen 2007, 38–39.)

2.2 Laadun merkitys ja kannattavuus

Hyvä laatu vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja tulokseen positiivisesti yrityksen sisäisen kustannustehokkuuden parantuessa. Yritykselle on tärkeää pyrkiä hyvään laatuun, kuten kuvasta 2 nähdään. Hyvän laadun seurauksena yrityksen asema markkinoilla vahvistuu, kun asiakastyytyväisyys lisääntyy asiakkaiden tarpeiden, vaatimusten ja odotusten täytyessä. Tämä lisää asiakkaiden uskollisuutta yritystä kohtaan ja viestii positiivista kuvaa mahdollisille uusille asiakkaille. Hyvä laatu antaa yritykselle mahdollisuuden hinnoitella tuotteensa paljon vapaammin ja näin saada tuotteilleen paremman katteen. (Lecklin 2006, 24–25.)

Lipposen (1993, 17) mukaan yrityksen voivat menettää liikevaihdostaan 10–40 % pelkästään huonon laadun vuoksi, joka johtuu toistuvien virheiden tekemisestä ja niiden korjaamisesta sekä niistä aiheutuvien sisäisten ristiriitojen ja ulkoisten reklamaatioiden hoitamisesta. Laadullisesti paremmat kilpailijan tuotteet voivat aiheuttaa jopa 25 % menetykset myynissä. (Lipponen 1993, 17–18.)



KUVA 2. Laadun merkitys (Lecklin 1997, 30)

Kuitenkin laadun ennaltaehkäisevään toimintaan ja seurantaan käytetyt kustannukset voivat jäädä alle 2,5 % liikevaihdosta, joilla varmistetaan hyvä laatu ja virheetön toiminta. Laatuun satsaaminen on yrityksen kaikkein tuottoisin investointi, koska se maksaa vähemmän kuin investoimatta jättäminen. Ennaltaehkäisevä laatutyö pienentää myös laatutyöhön käytettäviä kustannuksia. (Lipponen 1993, 17–18.)

Laatutyö yhdistettynä hyvään kannattavuuteen antaa yritykselle edellytykset pitkäjänteiseen toimintaan ja auttaa yritystä parantamaan imagoaan, saavuttamaan kilpailuetua ja helpottaa reagointia muutoksiin ympäristössä (Lecklin 2006, 24). Lisäksi henkilös-

tön motivaatio työskennellä on parempi ja vaihtuvuus on pienempi, jolloin hyvä laatu auttaa pitkällä aikavälillä työpaikkojen säilymiseen (Lipponen 1993, 17). Kaikki tämä vaikuttaa yrityksen eloon jäämiseen etenkin, jos laatu on yrityksen kriittinen menestystekijä. (Lecklin 2006, 23-24.)

Tätä samaa voidaan soveltaa myös monopoliyrityksiin ja julkisiin organisaatioihin. Jos toiminnassa ei huomioida asiakkaiden tarpeita ja toimitaan tehottomasti, niin monopoliasema voidaan kyseenalaistaa. Tällöin voi syntyä tarvetta ja painetta järjestää julkisten organisaatioiden toimintaa tehokkaammalla tavalla. (Lecklin 2006, 25–26.)

Laatua pidetään avaintekijänä yrityksen menestykselle ja kilpailuetu usein riippuu yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden arvosta ja laadusta. Yrityksissä usein panostetaan tekniseen laatuun ja teknisiin ratkaisuihin, joihin kilpailija ei pysty. Samalla menestys voi kariutua huonosti hoidettuihin neuvotteluihin ja vuorovaikutustilanteisiin. Siksi on tärkeää huomata, että pelkkä tekninen laatu ei riitä, vaan yrityksessä on syytä kehittää palveluprosesseja kilpailuedun saavuttamiseksi. Hyvässä palveluprosessissa niin tekninen kuin toiminnallinen laatu ovat hyväksyttävällä tasolla ja täyttävät asiakkaiden tarpeet ja odotukset. (Grönroos 2009, 104.)

2.3 Laadun hallinta

International Organisation for Standardisation eli ISO on maailmanlaajuinen standardisointijärjestö, joka kehittää ja markkinoi yleisesti käytössä olevia standardeja palveluille, toiminnalle ja tuotteille. Laadunhallintajärjestelmään kuuluu useita standardeja, kuten ISO 9001, ISO 9000 ja ISO 9004. Kaksi jälkimmäistä ovat kertovat yleisestä standardien soveltamisesta. ISO 9001 puolestaan on varsinainen standardi, jolla asetetaan vaatimukset toiminnalle ja se kattaa lähes kaiken yrityksen toiminnan. (Pesonen 2007, 74–75.)

Erilaisia vaatimuksia on mm. toiminnallisille prosesseille, palveluiden tekemiselle, myynnille, suunnittelulle ja hankinnoille. Standardin vaatimuksia voidaan soveltaa kaikenlaisissa ja kokoisissa organisaatioissa, kuten palveluorganisaatioissa, tavara-tuotannossa tai business-maailmassa. Kun standardin vaatimukset täyttyvät, yritys voi saada ISO:n myöntämän sertifikaatin laadustaan. (Pesonen 2007, 74–75.)

Yritys itse määrittelee sen, mikä on sen tuottaman palvelun tai tavaratason taso. Järjestelmässä määritellään ensin mitä halutaan ja sen jälkeen yritys pyrkii saavuttamaan tason hoitamalla tietyt asiat kuntoon. Painopiste on yrityksen asiakkaan vaatimuksissa ja toiveissa. Näin ollen asiakas saa kumppaniyritykseltä sitä tasoa, mitä sertifikaatissa sille luvataan. ISO-standardi kannustaa omaksumaan prosessimaisen toimintamallin. ISO organisaationa puolestaan korostaa erityisesti standardin vaatimusten täyttämistä ja ymmärtämistä sekä prosessien suorituskkyä ja niiden parantamista jatkuvan mittamisen pohjalta. (Pesonen 2007, 74–75.)

Jotta luvattua tuotetta tai palvelua voidaan toteuttaa ja niiden laatua kehittää, ovat yrityksen perusasiat oltava kunnossa. Henkilöstöllä täytyy olla selvillä yrityksen strategia, arvot päämäärä ja tavoitteet. Lisäksi asiakkaiden tarpeet, odotukset ja vaatimukset tulisi olla selvillä ja organisaatiossa riittävät resurssit, jotta asiakkaiden tarpeet saadaan tyydytetyksi. Tämä kaikki on yrityksen johdon vastuulla. (Pesonen 2007, 76–77.)

Laadun jatkuva parantaminen on pitkäjänteistä työtä. Se vaatii sitkeää ja oikeaa asennetta ja paneutumista yrityksen asioihin. Toiminnan parantaminen vaatii syvällistä otetta, prosessikuvausten käytäntöön vientiä ja suunnitelmallista etenemistä. Se vaatii myös tulosten analysointia, kokemuksista oppimista, jatkuvaa kehitystyötä ja ammattitaitoisia resursseja toteuttamaan työ. Riskejä jatkuvalla parantamisella löytyy johdon ja esimiesten sitoutumisesta ja soveltumisesta työhönsä. (Hinkkanen 2004, 137.)

Laadun jatkuvan parantamisen keskeisiä peruseriaatteita ovat asiakaslähtöisyyden voimakas kehittäminen, kaikkien prosessien kehittäminen ja henkilöstön osallistaminen. Lisäksi päätöksenteon kehittämiseksi pitää hyödyntää kaikki olemassa oleva tieto ja henkilöstön osaaminen. Asiakaslähtöisyyden tulisi kattaa sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tarpeet. Prosessit tulisi aluksi määrittää, jotta niitä pystyttäisiin kehittämään. Kehittämistyössä voi käyttää suunnittele-tee-tarkista-toimi-ympyrää, jossa ympyrän toimet uusitaan niin kauan kunnes toimintatavan luomisessa on onnistuttu. Henkilöstön osallistaminen vaatii kouluttamista, tukemista ja palautteen antamista, jotta henkilöstön osaaminen saadaan mukaan yrityksen kehittämiseksi. (Laatukeskus 1994, 1–2.)

Laatutyön tulokset tulevat hitaasti esille ja yrityksissä on syytä varoa tilannetta, missä tulosten seuranta unohtuu, toimeenpanot viivästyvät tai arviointiprosessi pysähtyy johonkin välivaiheeseen. Tällöin kehitys yrityksessä voi jämähtää paikoilleen tai jopa

taantua. Kehityskohteeksi valitun tärkeän asian edetessä voidaan huomata, että tukku vähäisempiä asioita on ratkennut samalla. Ongelman ratkaisu voi tuoda myös eteen uusia parannettavia asioita. Tämä on normaalia jatkuvan parantamisen etenemistä. (Hinkkanen 2004, 137.)

Toimintojen parantaminen vaatii itsearviointia, tulosten seuranta ja liiketoiminnan ohjausta. Menestyvät yritykset käyttävät henkilöstön kehittämiseen, strategiseen suunnitteluun ja prosessien parantamiseen sitä tietoa, jota saadaan itsearviointina mitattua palvelun nykytilasta. Tämä auttaa yritystä toteamaan nykytilanteen ja hahmotamaan tulevaisuutta. Tällöinen toimintatapa turvaa organisaation kehityksen jatkumon ja jatkuvan muutoksen sekä toiminnan kautta syntyvän kehityksen. (Hinkkanen 2004, 138–139.)

2.4 Laadunhallinnan periaatteet

Toimintaa voidaan parantaa ja laatua voidaan hallita erilaisilla työkaluilla. Tyypillisiä laadunhallinnan työkaluja ovat erilaiset Total Quality Management-oppeihin perustuvat itsearviointimallit ja laatupalkinnot. Silvennoisen ym. mukaan (2008, 14) niissä asiakas on mukana keskeisesti yrityksen mukana vaikuttamassa tuotteiden ja prosessien laatuun. Lisäksi olemassa ovat benchmarking-toimintaan perustuvat vertailutietoa käyttävät mallit, Six Sigma-konsepti ja ISO-standardit. Myös palautejärjestelmiin, sisäisiin arvioihin ja tavoitteiden ja mittareiden avulla tapahtuvia laadun hallinta työkaluja löytyy jatkuvan parantamisen työkalupakista. Seuraavissa kappaleissa on esiteltyä muutamia laadunhallinnan työkaluja. (Moisio 2008, 1–2.)

2.4.1 ISO 9001

ISO 9001 vaatimusten taustalla on laadunhallinnan periaatteita, jotka ovat pysyviä. Sen sijaan ISO 9001 muuttuu aina 7–10 vuoden välein, joten periaatteiden tulee olla hyviä. Pesosen (2007, 78) mukaan nämä periaatteet ovat hyväksytty maailman laadunhallinnan johtaviksi ajatuksiksi. Nämä periaatteet muodostavat edellytykset kaikelle toiminnalle ja ne on syytä olla mielessä, kun toimintaa kehitetään. (Pesonen 2007, 78, 81.)

Periaatteet ovat

1. asiakaskeskeisyysjohtajuus
2. henkilöiden huomioiminen
3. prosessimainen ajattelutapa
4. systeemiajattelu
5. jatkuva parantaminen
6. päätöksenteko perustuu faktoihin
7. yhteistyösuhteet.

Yritys on riippuvainen asiakkaistaan ja heidän tarpeistaan ja piileviä tarpeita on ymmärrettävä laajasti kokonaisuutena. Nämä tarpeet yrityksen pitää pystyä kääntämään organisaation kielelle, jotta yritys voi pyrkiä itseohjautuvuuteen. Johdon tehtävänä on luoda henkilöstölle sellainen toimintaympäristö, jotta he voivat onnistua työssään. Johtajat näyttävät organisaation suunnan ja tavoitteet ja pitävät huolen siitä, että jatkuva parantaminen ja toiminnan suunnittelu, seuranta ja toimeenpano hoituvat. Heidän täytyy myös haluta laatua. (Pesonen 2007, 79.)

Kokemukset yrityksistä kertovat, että jatkuvan parantamisen onnistumiseen liittyy useita elementtejä. Kaikilla organisaatioportailla keskustelun pitäisi olla avointa ja organisaation johdon välittämä asenne ja tuki vaikuttavat onnistumiseen. Kehittämiskohteet tulisi olla mielekkäitä ja niiden tulisi tukea yrityksen strategiaa, mutta myös sidosryhmien tarpeita. Menestyksen kannalta henkilöstön tiedot ja taidot tulisi olla ajan tasalla ja ymmärrys oman panoksensa vaikutuksesta laatuun ja kustannuksiin tulisi olla selvillä, jotta he pystyvät osallistumaan aloitteellisesti laatutyöhön. (Moisio 2008, 2–3.)

Ihmiset ovat yrityksen keskeisin voimavara ja toiminnan ydin. Henkilöstöstä kuuluu pitää huolta, koska vain tyytyväinen henkilöstö saa aikaan tyytyväisen asiakkaan. Prosessimaiseen ajattelutapaan liittyy se, että toimintaa ja resursseja ohjataan tapahtumasarjoina. Kun toiminta tehostuu, omista reviiereistä pidetään vähemmän kiinni. Mitäminen on tärkeä osa tätä ajattelutapaa. Tällöin tiedetään toimiko jokin prosessi suunnitellusti. Tärkeää on myös pitkäjänteinen työ prosessien reaaliaikaisessa parantamisessa ja ohjaamisessa. Samalla kannustetaan henkilöstöä itseohjautuvuuden suuntaan ja ymmärtämään kokonaisuutta paremmin. (Pesonen 2007, 79.)

Systeemiajattelussa tunnistetaan olemassa olevat ydin-, tuki- ja avainprosessit, jotka muodostavat verkoston. Näiden keskinäiset vaikutukset tulisi tietää. Prosessien kokonaisuutta ohjataan parempaa asiakastytyvääisyyttä kohti. Jatkuvan parantamisen tavoite tulisi olla pysyvä olotila. Jatkuvat pienet ja isot parannukset vievät yritystä kohti tavoitteitaan. Päätökset perustuvat tosietoihin, joita mittausten ja havaintojen perusteella saadaan. Yhteistyösuhteissa pyritään kumppanuusajatteluun ja sitä kautta tuottamaan molemmille osapuolille paras mahdollinen hyöty. Laadun edistäminen edellyttää tiedon jakamista ja läpinäkyvyyttä. Muutama keskeinen kumppani riittää, joiden kanssa yhteistyötä tehdään syvällisesti. (Pesonen 2007, 80.)

Edellisten periaatteiden toteutuessa ISO 9001:llä on neljä päävaatimusta organisaatiolle, joista yrityksellä on oltava konkreettista näyttöä. Yrityksen toiminnan täytyy olla määriteltyä ja dokumentoitua. Kun toimitaan määritysten mukaisesti, niin siitä jää myös määriteltyjä näyttöjä. Mittareilla ja niistä saaduilla tuloksilla voidaan osoittaa toiminnan tehokkuus ja saatujen tulosten kautta yritys parantaa ja ohjaa toimintaansa. (Pesonen, 2007, 81.)

2.4.2 Laatupalkinnot

Laatupalkintojen eroavaisuudet ovat vähäisiä ja sisällöllisesti ne vastaavat toisiaan yli 90-prosenttisesti. Laatujohtamisen periaatteet toimivat laatupalkintokriteeristöjen pohjana aivan kuten ne toimivat ISO 9000 pohjana. Periaatteet koostuvat asiakaslähtöisestä laatuikäytystä, jossa koko henkilöstö osallistuu virheiden ennaltaehkäisyyn ja laadun suunnitteluun sekä prosessien parantamistyöhön ja kehittämiseen. Periaatteiden mukaan yritys reagoi nopeasti asiakkaiden tarpeiden ja markkinoiden muutoksiin tosiasioihin perustuvalla pitkän tähtäimen suunnitelmalla ja yhteistyöhön perustuvalla toiminnan kehittämisellä. (Silén 2006, 52.)

Deming Prize oli maailman ensimmäinen laatupalkinto, joka jaettiin ensimmäisen kerran Japanissa vuonna 1951. Se perustui pyrkimyksille edistää yritysten menestysmahdollisuuksia oppimalla toisiltaan ja vertailemalla toimintaa muihin yrityksiin Deming Prize jakoi tunnustuksia niille japanilaisille yrityksille, jotka onnistuivat erityisen hyvin ottamaan yrityksenlaajuisesti laatujärjestelmän käyttöönsä. Myöhemmin laatupalkintoa pystyivät tavoittelemaan myös ulkomaalaiset yritykset. Myöhem-

mässä vaiheessa Deming Prize on saanut kritiikkiä epäselvistä arviointikäytännöistään. (Silvennoinen ym. 2008, 14–15.)

Tunnetuin laatupalkinto on USA:n kauppaministerinä 1980-luvulla toimineen Malcolm Baldrigen mukaan nimetty Baldrige-malli. The Malcolm Baldrige National Quality Award laatupalkintokilpailu perustettiin vuonna 1988 ja se on maailman laajimmin käytössä oleva itsearviointimalli. Kilpailun tarkoituksena oli tuoda ohjenuoraksi Total Quality Management-ajattelutapa amerikkalaisille yrityksille, jotta he pystyisivät parantamaan omaa suoritus- ja kilpailukykyään. Keskeistä Baldrige-mallissa on tuottaa asiakkaille jatkuvasti lisäarvoa. Baldrige-arviointiperusteista löytyy kolme erilaista sovellusmallia koulutusorganisaatioiden, terveydenhuolto-organisaatioiden ja teollisuuden ja palvelualojen yritysten arviointiperusteisiin. (Silvennoinen ym. 2008, 15–16.)

Euroopassa tunnetuimpana johtamisen ja kehittämisen työkaluna tunnetaan EFQM Excellence-malli, joka perustettiin vuonna 1988 vastaamaan laadun kehittämisen tarpeeseen kansainvälisillä markkinoilla. Sitä käytetään työkaluna sekä julkisella että yksityisellä sektorilla ja sitä ylläpitää eurooppalainen laatujärjestö EFQM, European Foundation for Quality Management. EFQM-mallin tarkoituksena on tuottaa parempia johtamisen malleja ja edistää eurooppalaisten palveluiden ja tuotteiden kilpailukykyä ja näin edistää yritysten menestymistä. Alun perin EFQM-mallilla oli tuotokeskeinen ajattelutapa, mutta hyvin pian se laajeni Total Quality Management-ajattelutavan mukaiseen kokonaisvaltaisempaan laatuajatteluun, kun sen hyödyt huomattiin organisaatioiden kehittämistyössä. (Silvennoinen ym. 2008, 16–17.)

EFQM-mallissa yhdistyy Deming Prizen ja Baldrige-mallin parhaat ominaisuudet ja edellä mainitut laatupalkinnot ovatkin EFQM:n esikuvia. Parannuksena aikaisempiin malleihin EFQM-mallissa huomioitiin taloudellisten tulosten arviointi, yhteiskuntavastuu ja ympäristöasiat. Tässä mallissa arviointialueet jaoteltiin toimintaan ja tuloksiin, jotka koettiin eri organisaatioiden kannalta yhtä tärkeiksi. Mallin sovellustavat ovat monipuolistuneet ajan kuluessa ja useimmiten se muodostaa yritysten johtamisjärjestelmän perustan, mutta laajimmin sitä käytetään organisaation toiminnan analysointiin ja itsearviointiin. Mallia on sovellettu myös yrityskauppojen yhteydessä organisaatioiden yhteensovittamisen arviointiin. (Silvennoinen ym. 2008, 16–18.) Laamasen (2007, 309) mukaan EFQM-malli auttaa ymmärtämään organisaatiota kehi-

tyskohteita ja niiden perusteella luomaan kehitystoimenpiteitä. Lisäksi se auttaa organisaatiota mittaamaan omaa asemaansa ja kehitystään erinomaisuuden tiellä.

EU-jäsenmaiden yhteistyönä on kehitetty CAF-malli, joka on julkisen sektorin laadunarviointityökalu. Common Assessment Framework on kehitetty EFQM:n pohjalta vastaamaan julkisen sektorin tarpeita. Yksinkertaistetummassa CAF-mallissa korostetaan julkisen sektorin hyvää hallintotapaa, uudistumista ja innovatiivisuutta. Malli on kohdennettu julkisen sektorin organisaatioille valtion hallinnossa ja kunnissa ja sen tarkoituksena on helpottaa laatutyötä julkisella puolella. (Silvennoinen ym. 2008, 18–19.)

2.4.3 Muut laadunhallinnan työkalut

Kevyen toimintatavan eli Leanin perusajatus on kaiken turhan karsiminen organisaation toiminnasta. Tärkein käytännön idea on tuotteiden ja palveluiden valmistaminen imuohjauksella riittävän pienissä erissä oikeaan tarpeeseen vastaten. (Laamanen & Tinnilä 2009, 26.) Modig ja Åhlström (2013, 5, 13) puhuvat virtaustehokkuudesta uutena tehokkuuden muotona, jossa keskeistä on tarpeen tunnistamisesta sen tyydyttämiseen kuluvan ajan pituus. Tällöin huomio kohdistuu jalostettavaan tuotteeseen tai yksikköön ja keskittyy pois siitä, kuinka hyvin resursseja käytetään hyödyksi. Palvelualalla yksikkönä toimii asiakas, jonka tarpeita pyritään täyttämään usein eri tavoin. Tuominen (2010, 5) lisää vielä, että lean on jatkuvan kehittymisen ja oppimisen malli, eikä suinkaan tila johon pyritään. Siinä kehitetään kaikkia organisaation liiketoimintaprosesseja ja toimintaprosessien kehittäminen voi olla meneillään eri vaiheissa.

Six Sigman tavoitteena on vähentää prosessien hajontaa organisaatiossa. Se käyttää tilastollisia menetelmiä organisaation arvon tuottamiseen suunnittelun, mittaamisen, analysoinnin, parantamisen ja ohjaamisen avulla. (Laamanen & Tinnilä 2009, 26.) Laamasen mukaan (2005, 318) hajonta aiheuttaa tulonmenetyksiä, kustannuksia ja tyytymättömyyttä asiakkaiden parissa. Laamanen jatkaa, että organisaatioiden tulisi keskittyä prosessien hajonnan pienentämiseen, jotta prosesseista tulisi kyvykkäämpiä ja näin ollen yritys voittaa markkinaosuutta takaisin kustannusten pienentyessä samalla.

Yritysmailmassa benchmarkingilla eli vertailujohtamisella tarkoitetaan yritysten eri osien vertaamista toisen yrityksen vastaaviin osiin. Suoritusten arvioinnin lähtökohtana on tällöin olemassa oleva esikuva tai esimerkki. Benchmarkingilla voidaan verrata esimerkiksi tuottavuutta, laatua tai toiminnan tehokkuutta ja sen tarkoituksena on säästää aitoja parannuksia työn sisällössä ja yrityksen toiminnassa. Toiminnan tehokkuutta eli asiakkaan saaman arvon voi arvioida yritysten tulosten pohjalta. Samalla on kuitenkin huomattava, että hyvä kokonaistulos ei tarkoita sitä, ettei prosesseista löytyisi parannettavaa. Benchmarkin on näennäisen yksinkertainen menetelmä ja siksi kompastuskiviä on syytä välttää menetelmää käytettäessä. Vertailujoukkojen väliset erot ja tavoitteiden asettaminen tulee tehdä huolella, jotta menetelmän vaikutus olisi halutun muotoinen ja benchmarking-projekti pysyy uskottavana. (Karlöf 2002, 96–98; Karlöf ym. 2003 35–37.)

2.5 Kehityskohteiden valinta

Itsearviointi toimii hyvänä apuvälineenä kehityskohteiden etsimisessä, arvioinnissa ja valinnassa. Itsearvioinnin suoritustapoja on monia. Yrityksessä voidaan tehdä keveitä pika-analyyskejä tai toisaalta voidaan osallistua kaiken kattavaan laatupalkintokilpailuun. Arviointia tehdessä on suunniteltava etukäteen sen toteuttamistapa ja laajuus. (Lecklin 2006, 295–296.) Päivittäisen työn ohessa tulisi olla tehokkaita menetelmiä kerätä ideoita, jotta niitä voidaan hyödyntää, arvioida, analysoida ja kirjata ylös eri organisaatioissa. (Lecklin & Laine, 2009, 206.)

Erityisesti yritysjohton tulisi varmistaa, että menetelmät toimivat kaikissa prosesseissa. Parantamis- ja ongelmakohteita saadaan katselmusten, itsearviointien ja auditointien kautta. Kehittämiskohteiden ratkaisemiseksi ne on syytä aikatauluttaa ja niille pitää varata riittävät resurssit. Vastuuhenkilöiden määrittämisen jälkeen toimenpiteitä lähdetään toteuttamaan. Johtoryhmän vastuulla on seurata kehitysprojekteja ja prosessien uudistamista. (Lecklin & Laine, 2009, 206.)

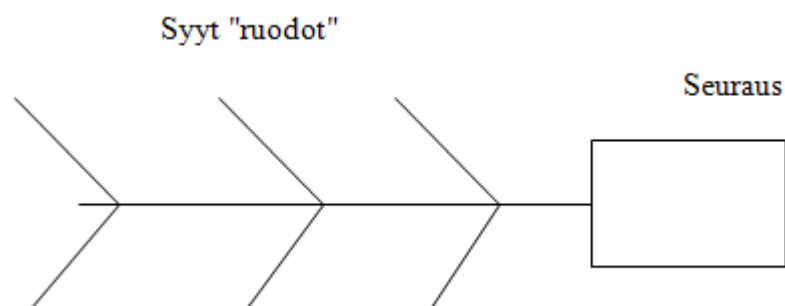
Myönteisiä kokemuksia on saatu työseminaareista, joiden valmistelussa sovitaan itsearvioinnin kohde, tavoite ja osallistujat. Tarvittavat tiedot kerätään etukäteen joko pika-analyysillä tai vastuuhenkilöiden toimesta. Aineistot toimivat pohjana seminaarien keskusteluille ja arvioinneille, joiden pohjalta tuloksena syntyy eritasoisia kehittämiskohteita. Parantamiskohteet ovat yleensä hyvin eritasoisia ja osa on toteutettavissa

pieninä toimenpiteinä yksiköissä. Osa vaatii taas laajojen projektien perustamista. (Lecklin 2006, 295–298.)

Kehityskohteiden valitsemiseksi ja löytämiseksi voi käyttää erilaisia osallistavia suunnittelu- ja johtamistyökaluja sekä prosessien parantamistyökaluja. Ryhmittelykaavio, puukaavio, syy-seurauskaavio ja vuorovaikutuskaavio ovat esimerkkejä osallistavista työkaluista. Prosessien parantamistyökaluja ovat puolestaan vuokaavio, prosessikaavio, mittauskortti ja ohjauskortti. (Laatukeskus 1994, 5–7.)

Ryhmittelykaavio on hyvä työväline suurten ideamäärien keräämiseen ja ryhmittelyyn. Se helpottaa ongelman ytimen löytämistä, ratkaisemista ja ymmärtämistä. Tyypillisesti aivoriihessä kirjoitetaan ideoita lapuille, jonka jälkeen ne järjestellään karkeasti muutama ryhmään. Ryhmittelyn jälkeen sovitaan jokaiselle ryhmälle lopullinen yhteenveto tai otsikko ja luodaan ryhmäkaavio. (Laatukeskus 1994, 93–97.)

Syy-seurauskaavion eli kalanruotokaavion avulla voidaan tutkia ja tunnistaa tiettyyn ongelmaan liittyvät syyt. Ne voidaan esittää graafisesti siten, että perussyyt ja niihin vaikuttavat muut syyt tulevat esiin. Malli helpottaa keskittämään huomion oikeisiin syihin, ei vain oireisiin. Tyypillisesti määritellään ensin pääongelma seurauslaatikkoon, jonka pääsyitä pohditaan kirjaamalla ne ruodoiksi kalanruotomallin selkäruotoon, kuten kuvasta 3 nähdään. Pääsyyluokat kerätään kysymällä "Mistä tämä johtuu?" ja kysymystä esitetään niin kauan kunnes uusia syitä ei enää löydy. Pääsyyluokkiin kirjataan syyt jokaiseen ruotoon, kunnes syitä ei enää löydy. (Laatukeskus 1994, 104–111.)



KUVA 3. Syy-seurauskaavio/Kalanruotokaavio. (Laatukeskus 1994, 105.)

Prosessien kuvaamiseen käytetään usein vuokaaviota. Sillä pystytään kuvaamaan palveluihin ja tuotteisiin liittyviä prosesseja ja niiden todellisen kulun ja järjestyksen ja voi soveltaa melkein mihin vain. Vuokaaviolla saadaan esille ongelmakohtia, tarpeettomia silmukoita ja monimutkaisuuksia eri prosesseista. Sillä voi myös vertailla prosessin ihanteellista ja todellista kulkua. Vuokaaviota käytettäessä on syytä määrittellä tarkkaan prosessin rajat ja sen vaiheet. Vuokaaviota piirrettäessä käytetään asianmukaisia symboleita. Soikiolla esitetään prosessin alku ja lopputuotos. Laatikko esittää tehtävää tai toimea ja vinoneliö kuvaa päätöksenteon kohtia. Nuolet osoittavat prosessin kulun. (Laatukeskus 1994, 158–164.)

3 PALVELUN LAATU

Palvelu on ilmiönä monimutkainen. Sen merkitys voi liittyä palveluun tuotteena tai henkilökohtaisena palveluna. Käytännössä mistä tahansa tuotteesta voi tehdä palvelun, jos sillä pyritään ratkaisemaan asiakkaan vaatimukset tai ongelmat. Palvelut voivat olla myös asiakkaalle näkymättömiä. Esimerkiksi hallinnollisia palveluja ei välttämättä koeta palveluiksi passiivisen käsittelytapansa vuoksi. (Grönroos 2009, 76.) Eräsalon (2001, 17) mukaan laatua käsitteenä on hankala ymmärtää ja haasteellista toteuttaa, koska laatua mittaa aina asiakas. Palvelutuote eroaa monessa suhteessa fyysiseen tuotteeseen, sillä tavara on käsin kosketeltava ja pysyvä. Palvelu kulutetaan siinä hetkessä, kun se tuotetaan ja sitten se on mennyt. Palveluja ei siten voi varastoida kuten materiaa. (Lillrank 1990, 56.)

Palveluille esitettiin 1960–1980-luvuilla useita määritelmiä, joissa tarkasteltiin vain palveluilmiotä palveluyritysten tarjoamien palvelujen kautta. Gummersson määritteli palvelun olevan jotakin, jota ei voi myydä, mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen. Määritelmässään hän oivalsi palvelun seuraavan peruspiirteen. Vaikka palvelua ei voi kokea konkreettisesti, niin sen voi kuitenkin myydä ja ostaa. Grönroosin (2009, 77) mukaan palvelu on aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot ovat ratkaisu asiakkaan ongelmiin. Tässä prosessissa oleellista on asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus, joko fyysisesti, tai eri järjestelmien kautta. (Grönroos 2009, 77.) Palvelujen kirjo on hyvin laaja ja toimialoja on lukuisia. Toimialasta riippuen palveluiden painoarvo vaihtelee, mutta peruseriaatteet palveluiden markkinoinnissa pätevät kaikilla toimialoilla. Keskeistä palvelussa on se hyöty, minkä

asiakas kokee ostaessaan palvelua. Hyöty ilmenee eri toimialoilla eri vaiheissa. Joskus se koetaan palvelua käytettäessä ja joskus palvelun jo tapahduttua. Asiakkaan näkökulmasta palvelua on kaikki mistä hän maksaa. (Ylikoski 1999, 18–20.)

3.1 Palvelun peruspiirteet

Useimmille palveluille voidaan löytää yhteisiä peruspiirteitä. Grönroos (2000, 53) luettelee neljä peruspiirrettä. Hänen mukaansa palvelut ovat vaihtelevasti aineettomia ja niitä kulutetaan ja tuotetaan pääasiassa samanaikaisesti. Palvelut koostuvat teoista tai useiden tekojen jatkumoista ja aina jossain määrin asiakas osallistuu tuotantoprosessiin. (Grönroos 2000, 53–54.)

Myöhemmin Grönroos (2009, 79) on tiivistänyt peruspiirteiden määrää kolmeen, joista tärkeimmäksi hän nostaa prosessit. Hän näkee palvelut prosesseina, jotka koostuvat yksittäisistä toiminnoista tai niiden sarjoista. Palveluprosessien tuottamisen ja kuluttamisen samanaikaisuus sekä asiakkaan osallistuminen palvelun kanssatuottajana ovat pysyneet peruspiirteinä. (Grönroos 2009, 79.)

Tavallisesti palvelun peruspiirteitä verrataan fyysisiin tavaroihin, jotta palvelua voitaisiin konkretisoida paremmin. Tyypillisiä piirteitä palveluille ovat aineettomuus ja heterogeenisuus, jotka tekevät palvelun hinnoittelun ja arvioinnin vaikeiksi. Asiakkaat osallistuvat palvelun tuottamiseen ja samalla vaikuttavat toinen toisiinsa kuluttajina sekä palvelun lopputuotokseen. (Ylikoski 1999, 23.)

Grönroosin (2009, 78) mukaan palveluiden vertailu fyysisiin tavaroihin ei kuitenkaan ole kovin hedelmällistä. Palveluja ja palvelumalleja hahmotettaessa pitäisi ymmärtää palvelujen johtamisen ja markkinoinnin luonne niiden omista lähtökohdista. Nämä käsitteet perustuvat siihen, että asiakas on osa tuotantoprosessia ja osallistuu siihen. (Grönroos 2009, 78.)

Palvelun heterogeenisuus tekee palvelun laadun kontrolloinnista vaikeaa, sillä asiakastyytyväisyys riippuu henkilöstön toiminnasta. On siis vaikea havainnoida vastaako palvelua palvelulupausta. Palvelua ei voida palautta kuten viallista tavaraa. Näin palvelun katoavaisuus tekee kysynnän ja tarjonnan yhteensovittamisesta ongelmallista. (Ylikoski 1999, 23.)

Asiakkaille tärkeitä asioita palvelun kuvaamisessa ovat luottamus, kokemus, turvallisuus ja tunne. Asiakkaan kokemus palvelusta on yleensä subjektiivinen ja siksi heidän tapa kuvata palvelua on hyvin abstraktinen. Palvelut sisältävät hyvin konkreettisia aineksia, mutta olennaista ilmiölle on sen aineettomuus. Grönroosin (2009, 80) mukaan aineettomuus ei ole palvelun tärkein piirre, vaikka yleensä niin väitetään. Aineettomuus ei tee eroa palvelun ja tavarat välille, koska palvelut ovat vaihtelevasti aineettomia. Kuitenkin aineettomuuden vuoksi palveluita on hyvin vaikea arvioida. (Grönroos 2009, 79–81.)

Palveluiden arvon esiintuomiselle on tärkeää, että se saadaan jotenkin konkretisoitua asiakkaalle. Samalla täytyy muistaa, että aineettomuus ei ole pelkästään palveluiden ominaispiirre. Monet fyysiset tavarat ovat yhtäläillä aineettomia ja ne koetaan hyvin subjektiivisesti. (Grönroos 2009, 81.)

3.2 Palvelun laadun käsite

Tuotteiden ja palveluiden laadulla on paljon yhteisiä tekijöitä. Ilman hyvää tuotantoprosessia on molemmista vaikea saada aikaan laadukasta lopputulosta. Laatu on kuitenkin moniulotteinen käsite, jonka viimekädessä asiakas määrittelee. Lillrank (1990, 56) jakaa palvelun laadun palveluprosessiin ja suoraan palveluun eli totuuden hetkeen, jolloin asiakaspalvelija kohtaa asiakkaan. Aarnikoivu (2005, 93) puolestaan viittaa totuuden hetkellä palvelutilanteen ainutkertaisuuteen, jolloin tuotettu palvelu kulutetaan samassa hetkessä. (Lillrank 1990, 56.) Eräsalo (2011, 17) puolestaan jakaa palvelun laadun kahteen osaan. Palvelun laadussa yhdistyvät tuotteen laadun osoittava tekninen laatu ja asiakkaan palvelusta kokema ja saama toiminnallinen laatu.

Asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä on vuorovaikutustilanteita, joita kutsutaan totuuden hetkiksi. Ne voivat olla onnistuneita tai epäonnistuneita palvelutapaamisia, mutta yhteistä niille on, että ne määrittävät toiminnallisen laadun tason. Käsitteenä totuuden hetki merkitsee sitä, että sillä hetkellä palvelun tarjoajalla on mahdollisuus osoittaa asiakkaalle palvelujensa laatu. Jos laadussa on ongelmia, niin silloin on liian myöhäistä korjata asiaa ja ryhtyä korjaustoimiin. Palvelun on oltava kunnossa ennen totuuden hetkeä. (Grönroos 2009, 111.)

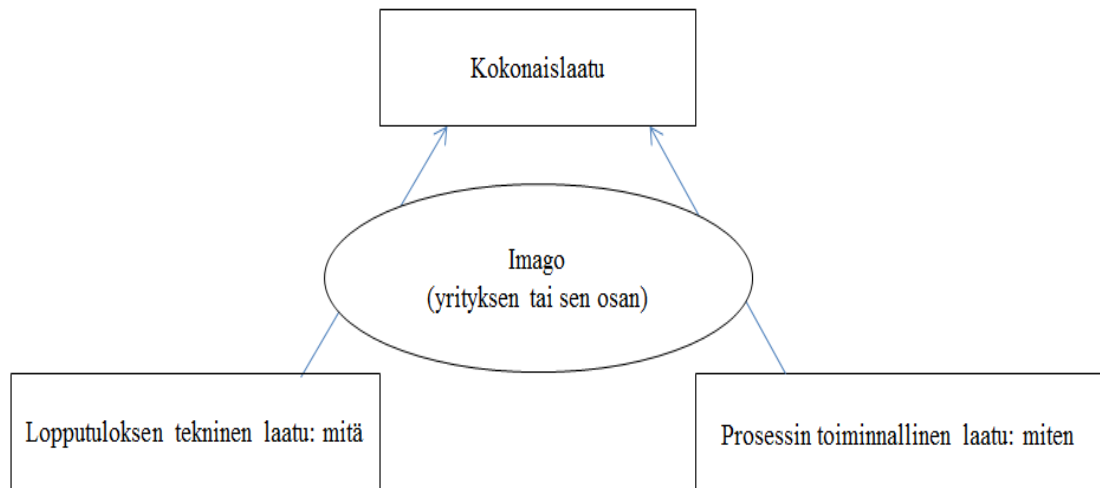
Asiakas kokee useita totuuden hetkiä palveluorganisaatiossa käyntinsä aikana. Tuotanto- ja toimitusprosessit on toteutettava ja suunniteltava niin, ettei kielteisiä totuuden hetkiä pääse syntymään. Tilanteen hallinnan menettäminen voi johtaa odottamattomiin laatuongelmiin, jolloin etenkin prosessien toiminnallinen laatu kärsii. (Grönroos 2009, 111.)

Lillrankin (1990, 56) mukaan palveluprosessilla tarkoitetaan palvelun laadusta puhuttaessa palvelun taustalla olevan järjestelmän tai systeemin toimivuutta ja asiakaspalvelulla taas asiakkaan ja asiakaspalvelijan välistä vuorovaikutusta. Asiakaspalvelutilanteeseen vaikuttavat asiakaspalvelija, yritys ja asiakas, mutta siihen voi vaikuttaa myös ympäristöön liittyvät tilannetekijät. (Aarnikoivu 2005, 93.)

Palvelun laatua on vaikea määritellä yksinkertaisesti. Yleisesti asiakaspalvelussa hyvällä laadulla tarkoitetaan tavarahan tai palvelun vastaamista asiakkaan odotuksiin ja vaatimuksiin, ja kuinka hyvin se täyttää asiakkaan toiveet ja tarpeet. Asiakas muodostaa yleisen näkemyksen palvelun onnistuneisuudesta ja näin muodostaa itselleen kuvan laadusta. Ylikosken (1999, 118) mukaan vain asiakas voi tulkita laatua ja vertailla odotuksiaan siihen. Siksi laatua tulisikin tarkastella aina asiakkaan näkökulmasta. (Ylikoski 1999, 118.)

Asiakas arvioi palvelun laatua jokaisessa palveluprosessin vaiheessa ja asiakas kohdistaa arviointinsa ydintuotteeseen ja sen liitännäispalveluihin. Tavarasta asiakas pysyy luomaa melko helposti mielikuvan mikä on hyvää ja mikä huonoa laatua. Palvelusta sen sijaan asiakas luo laatumielikuvan, joka perustuu tunneseikkoihin enemmän kuin oikeaan tietoon tai omiin kokemuksiin. (Lahtinen & Isoviita 1998, 61.)

Kokemus asiakaspalvelun laadusta muodostuu palveluprosessin sujumisesta ja siitä mitä asiakas lopputuloksena saa. Näitä Ylikoski (1999, 118) kutsuu tekniseksi eli lopputuloslaaduksi ja toiminnalliseksi eli prosessilaaduksi, kuten kuvasta 4 käy ilmi. Asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen vuorovaikutus on avainasemassa palvelukokemuksen muodostumisessa ja lopputuloksen kannalta vuorovaikutustilanne voi olla tärkeämpi asiakkaalle kuin itse tuote. (Ylikoski 1999, 118.) Eräsalo (2011, 17) selvittää toiminnallisen laadun osoittavan sen, miten asiakas saa ja kokee palvelun.



KUVA 4. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2009, 103)

Grönroos (2009, 102) huomauttaa, että toiminnallista laatua on vaikeampi arvioida yhtä objektiivisesti kuin teknistä laatua. Asiakkaaseen vaikuttaa myös tuotanto- ja kulutusprosessin samanaikaisuus ja miten hän saa palvelun. Tätä kutsutaan toiseksi laadun ulottuvuudeksi ja se liittyy totuuden hetkien hoitamiseen. (Grönroos 2009, 102.)

Yrityksen tai yrityksen osan hyvä imago vaikuttaa yhtenä osatekijänä koettuun kokonaislaatuun kuten kuvasta 4 nähdään. Yrityksen hyvä imago vaikuttaa asiakkaaseen siten, että tämä antaa anteeksi pieniä ja satunnaisia virheitä ja joskus jopa isojakin virheitä. Tällöin hyvä imago suodattaa laadun virheitä. Virheistä huolimatta asiakas kokee kokonaislaadun kuitenkin itseään tyydyttäväksi, jos yrityksen imago ja mielikuva yrityksestä on myönteinen. Jos virheitä sattuu usein, voi yrityksen imago kärsiä. (Grönroos 2009, 102.)

Huono imago voi toimia asiakaspalvelukokemuksen kokemiseen negatiivisesti ja vahvistaa huonoja palvelukokemuksia. Yritys ei voikaan piiloutua omien Jakelukanavien tai tuotemerkkien taakse, sillä asiakas näkee useimmiten yrityksen tavan toimia. Siksi paikallisten toimipisteiden, kuten yrityksen itsensäkin onnistuminen palveluissaan on yrityksen imagon kannalta tärkeää. (Grönroos 2000, 64.)

Laatu-ulottuvuuksiin on esitetty lisättäväksi yrityksen fyysinen ympäristö, koska sen koetaan vaikuttavan toiminnan laatuun. Huono ilmapiiri työntekijöiden välillä vaikuttaa koettuun palvelun laatuun. Grönroos (2009, 103) kuvaakin tätä palvelumaiseman laaduksi. (Grönroos 2009, 103.)

Laatukäsitteeseen liittyy erilaisia tunnusmerkkejä ja ominaisuuksia, joita Paul Lillrank on listannut kuusi kappaletta. Merkkejä voidaan tulkita eri tavoin riippuen tarkastelunäkökulmasta. Ominaisuudet täydentävät toisiaan, mutta eivät ole toisiaan poissulkevia ja niiden painoarvo määräytyy yrityskulttuurin mukaan. (Lecklin 2006, 20.)

Valmistuslaatu keskittyy tuotteiden valmistukseen määritysten mukaan ja keskittyy erityisesti valmistusprosessiin. Tuotelaatu nostaa esille suunnittelun tärkeyden. Arvolaadussa paras laatu saadaan aikaan, kun tuote antaa parhaan arvon sijoitetulle pääomalle. Kilpailulaadussa riittää, että ollaan samalla viivalla kilpailijoiden kanssa. Tässä on vaarana sortua ylilaatuun. Asiakaslaatu täyttyy, kun asiakkaan tarpeet ja odotukset täytetään ja laatu on asiakasta tyydyttävä. Ympäristölaadussa huomioidaan suunnitteluvaiheessa tuotteen elinkaari, jotta resurssi voitaisiin käyttää parhaalla mahdollisella tavalla. Tätä voidaan mitata myös ympäristön ja yhteiskunnan kannalta. (Lecklin 2006, 20.)

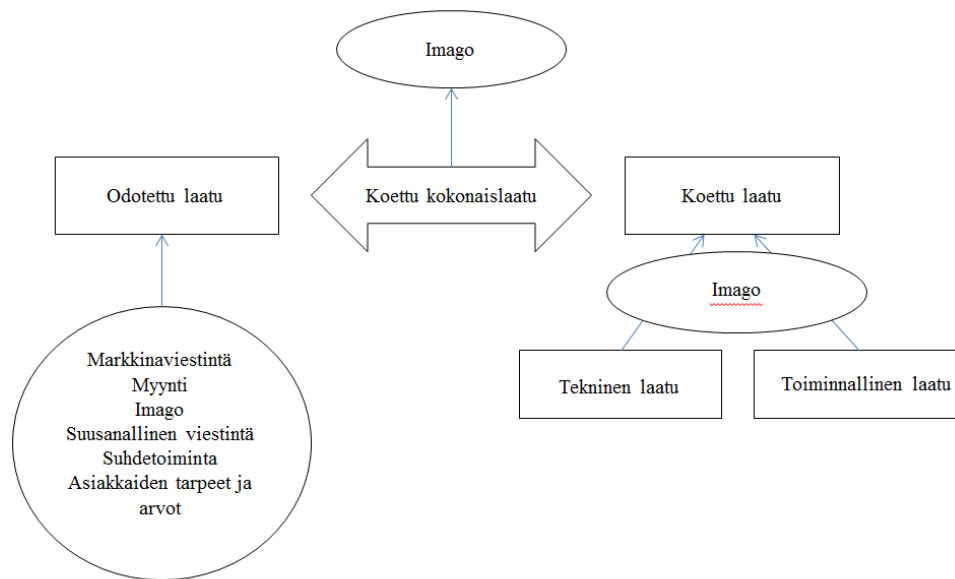
3.3 Koettu palvelun laatu

Edellä käsitelty kahden perusulottuvuuden laatu koetaan subjektiivisesti, mutta laadun kokeminen on prosessina paljon monimutkaisempi. Pelkät laatu-ulottuvuudet eivät määrittele käsitystä palvelun hyvydestä tai huonoudesta, vaan koettu kokonaislaatu syntyy odotetun laadun ja kokonaislaadun välisistä eroista, kuten kuvasta 5 voidaan nähdä. (Grönroos 2009, 105.)

Koettuun laatuun liittyvät laatukokemukset liittyvät perinteisiin markkinointitoimiin. Laatu on silloin hyvää, kun asiakkaan odotuksia vastaava laatu kohtaa yrityksen lupaa laadun. Epäsuhta näiden laatujen välillä tuottaa asiakkaalle pettymyksen laadusta. Asiakkaan epärealistiset odotukset laadusta voivat aiheuttaa myös alhaiseksi koetun laadun tuntemuksen, vaikka laatu olisikin todettu muutoin objektiivisesti hyväksi. (Grönroos 2009, 105.)

Odotettu laatu riippuu monista tekijöistä. Kuten kuvasta 5 voidaan todeta, siihen vaikuttavat esimerkiksi yrityksen markkinointiviestintä, suhdetoiminta, imago ja suusanallinen viestintä. Yritys pystyy valvomaan suoraan markkinointiviestinnän sisältämien kampanjoiden, myynninedistämisen, mainonnan ja nettiviestinnän onnistumista,

mutta imagoa tai suusanallista viestintää yritys pystyy seuraamaan vain epäsuorasti. Odotettu laatu perustuu pitkälti siihen miten yritys on aiemmin toiminut ja onnistunut palvelussaan. (Grönroos 2009, 105–106.)



KUVA 5. Koettu kokonaislaatu. (Grönroos 2009, 105)

Toiminnalliseen laatuun liittyviä laatuhankkeita toteutettaessa on syytä huomata, että asiakkaan kokema kokonaislaatu voi heiketä, mikäli samaan aikaan on puutteellinen tai liikoja lupaileva mainoskampanja. Tällöin odotetun ja koetun laadun välinen ero voi kasvaa, koska toiminnallinen ja tekninen laatu yksinään eivät muodosta koettua kokonaislaatua. Siksi laatuhankkeissa on hyvä olla mukana vastuuhenkilöitä markkinoinnista ja viestinnästä. (Grönroos 2009, 106.)

3.4 Laadukkaan palvelun kriteerit

Laadukkaan palvelun kriteerit toimivat ohjenuorana yrityksille. Ne perustuvat tutkimuksiin ja käytännön kokemuksiin. Lista ei ole tyhjentävä ja niiden tärkeys vaihtelee asiakkaan ja yrityksen toimialan mukaan. Hinnan merkitys laatutekijänä ei ole aivan yksiselitteinen, mutta sitä voi kuitenkin tarkastella asiakkaiden aikaisempiin palvelukokemuksiin tai laatuodotuksiin. Joissakin tilanteissa sitä voidaan pitää jopa laatukriteerinä. (Grönroos 2009, 122.)

Laadukkaan palvelun kriteerit ovat

1. ammattimaisuus ja taidot

2. asenne ja käyttäytyminen
3. lähestyttävyyys ja joustavuus
4. luotettavuus
5. palvelun normalisointi
6. palvelumaisema
7. maine ja uskottavuus.

Laadukkaan palvelun kriteereissä ammattimaisuudella ja taidoilla tarkoitetaan sitä, että työntekijöillä ja yrityksellä tulee olla tiedot, taidot ja resurssit, jotta he voivat ratkaista ammattitaitoisesti ongelmat ja tarpeet. Asiakkaista täytyy tuntua siltä, että henkilökunta kuuntelee heitä ja pyrkii ystävällisesti ja aktiivisesti ratkaisemaan heidän ongelmansa. Tällöin oikeanlainen asenne työhön ja käyttäytyminen asiakkaita kohtaan välittyy asiakkaille. Tätä tukee yrityksen helppo lähestyttävyyys ja joustavuus, jolloin asiakkaat kokevat, että palvelua on helppo saada ja yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan tarpeisiin joustavasti asiakkaan etujen mukaisesti. (Grönroos 2009, 122.)

Luotettavuus on hyvin tärkeä kriteeri yritykselle. Siinä onnistuminen saa asiakkaat uskomaan, että he voivat luottaa kaikissa tilanteissa yrityksen lupauksiin ja että sovitusta asioista pidetään kiinni asiakkaan edun mukaisesti. Mainetta ja uskottavuutta heijastaa se, että asiakas pystyy luottamaan palveluntarjoajan toimiin ja uskoo yrityksen omaavan yleisesti hyväksyttävät toimintakriteerit ja arvot. Odottamattomien asioiden tapahtuessa palveluntarjoaja pyrkii normalisoimaan ja korjaamaan tilanteen ja hakemaan asiakasta tyydyttävän ratkaisun. Normalisoimalla palvelutilanne saadaan ylläpidettyä asiakastyytyväisyyttä. Kaikkea tätä yrityksen toimintaa tukee sen fyysinen ympäristö. Asiakkaan kokema palvelumaisema tukee myönteistä palvelukokemusta. (Grönroos 2009, 122.)

Näitä seitsemää hyväksi koetun palvelun laadun kriteeriä voidaan pitää Grönroosin (2009, 122) mukaan hyödyllisinä johtamisperiaatteina ja ohjenuorina, jotka perustuvat tutkimuksiin ja käytännön kokemuksiin. Lista ei ole täydellinen eikä se kata erityistilanteita, mutta sitä voidaan kuitenkin soveltaa asiakkaan ja toimialan mukaan laajasti. Grönroos (2009, 122–123) mainitsee esimerkkinä hinnan, jonka vaikutus laatutekijänä ei ole yksiselitteinen. Hinnalla on vaikutusta asiakkaan odotuksiin ja useimmiten sitä voi tarkastella laatuodotusten yhteydessä. Erityisesti aineettomien palveluiden yhteydessä yhteys parempaan laatuun on havaittavissa. (Grönroos 2009, 122–123.)

3.5 Palvelun laadun osatekijät

1980-luvun puolivälissä alettiin tutkia koetun palvelun laadun käsitteen pohjalta sitä, miten asiakkaat arvioivat palvelun laatua ja palvelun laadun osatekijöitä. Tutkimuksessa päädyttiin kymmeneen palvelun laadun osatekijään, jotka liittyivät lopputuloksen tekniseen laatuun, koetun laadun imagonäkökohtaan ja koetun laadun prosessiulottuvuuteen. Myöhemmässä tutkimuksessa osa-alueet karsiutuivat viiteen. (Grönroos 2009, 114–116.)

Palvelun laadun osatekijät ovat

1. konkreettinen ympäristö
2. luotettavuus
3. reagointialttius
4. vakuuttavuus
5. empatia.

Konkreettinen ympäristö liittyy yrityksen asiakaspalvelijoiden ulkoiseen olemukseen ja yrityksen käyttämien tilojen, materiaalien ja laitteiden miellyttävyyteen. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että ensimmäisestä kerrasta alkaen yrityksen tulee tarjota asiakkailleen täsmällistä ja virheetöntä palvelua siinä ajassa kuin, mitä se on luvannut. Reagointialttius kuvaa asiakaspalvelijan palveluhalukkuutta, mikä tarkoittaa sitä, että asiakkaita palvellaan viipymättä ja heidän pyyntöihinsä vastataan nopeasti. Lisäksi asiakkaille tulee kertoa milloin palvelua annetaan ja, että työntekijät ovat halukkaita auttamaan asiakkaita. (Grönroos 2009, 116; Hill & Alexander 2006, 241.)

Vakuuttavuudella tarkoitetaan sitä, että asiakkaat kokevat olonsa turvalliseksi ja he luottavat yritykseen. Tätä edistää työntekijöiden kohtelias käyttäytyminen ja ammattitaito asiakkaan kysymyksiin vastattaessa. Empatia tarkoittaa välittämistä ja asiakkaiden kohtelemista yksilöinä heidän etujensa mukaisesti heille sopivina aukioloaikoina. Lisäksi yritys ymmärtää asiakkaiden ongelmia. (Grönroos 2009, 116; Hill & Alexander 2006, 241.)

Edellä mainittuihin viiteen osatekijään perustuu SERVQUAL-menetelmä, jolla voidaan mitata, kuinka asiakkaat kokevat palvelun laadun. Se perustuu asiakkaiden pal-

velua koskeviin odotuksiin ja saatujen kokemusten vertailuun. Näitä viittä osa-aluetta kuvataan yleensä 22 attribuutilla ja niitä koskevien odotusten ja kokemusten välisten poikkeamien perusteella saadaan tulos, joka kuvaa kokonaislaatua. (Hill & Alexander 2006, 241.)

Mikäli odotukset ovat korkeammat kuin kokemukset palvelun laadusta, niin sitä heikompi on tulos. Kokemus on osoittanut, että käytettäessä SERVQUAL-menetelmää on syytä mukauttaa attribuutit aina tilanteeseen sopivaksi ja soveltaa SERVQUAL-mittaristoa harkitusti, koska palvelut, markkinat ja kulttuuriympäristöt ovat erilaisia. (Grönroos 2009, 116–117.)

3.6 Mittaaminen

Jotta yritys voi kehittää ja ohjata sille tärkeitä asioita ja toimintoja, pitää sen kerätä tietoa kehittämistyötä varten. Tietoa voidaan kerätä mittaamalla. Mittaustuloksista voidaan nähdä missä yritys on menossa ja niiden avulla voidaan koota tietoja olennaisista asioista toiminnan arviointia varten. Tämän tiedon perusteella voidaan tehdä tosiasioiden perustuvia päätöksiä yrityksen toiminnan suuntaamisesta oikeisiin asioihin. (Kontio 2000, 162.)

Varsinaiseen mittaamiseen yritykset käyttävät mystery shoppereita eli laatutarkastajia, jotka tarkastavat yrityksen johdon määrittelemiä kohteita ja tapahtumia. Näitä tapahtumahetkiä ilmaisevat pisteet kertovat yritykselle mittaushetken palvelutason. Mittauskohteena voi olla niin tuotteen laatu kuin asiakaspalvelun laatu. Asiakaspalvelijat yleensä tietävät mitä mitataan ja kuinka usein mittauksia tehdään. Siksi he myös kiinnittävät huomiota juuri näihin asioihin, joita yrityksen asiakaspalvelussa pidetään tärkeinä. Yrityksen näkökulmasta laatu on kunnossa, jos pisteet ovat vaaditulla tasolla. (Eräsalo 2011, 17.)

Kukaan ei kerro mitä asioita yrityksen tulee mitata. Tämä työ pitää tehdä yrityksessä itse, koska jokainen yritys itse tietää mitkä asiat ovat sille tärkeitä. Olennaiset asiat vaihtelevat yritys- ja toimialakohtaisesti. Jos mittaamisen tuloksia ei hyödynnetä toiminnan kehittämisessä, niin mittaaminen on täysin hyödytöntä ja mittarista on syytä luopua. Vastaavasti mittarin tai tunnusluvun käyttöaste kertoo sen tärkeydestä yrityksen toimintaa ohjaavana tekijänä. (Kontio 2000, 162.)

Toiminnan kokonaisuuden hahmottamisen kannalta on syytä pitäytyä vain muutamassa mittarissa. Liian moni mittari hämärtää kokonaisuuden, kun taas liian vähäisillä mittareilla on vaikea saada selvää kokonaiskuvaa toiminnan tilasta. Tärkeää on, että mittarit täyttävät yrityksen niille asettamat odotukset ja vaatimukset ja että mittaristot huomioivat niihin liittyvien sidosryhmien näkökannat. Pitkänen (2006, 180) lisääkin, että virheiden mittaaminen ja tarkastelu luovissa asiakaspalveluprosesseissa saattaa tyrehdyttää luovuuden asiakaspalvelusta. Useamman tunnusluvun käyttö sekä usean eri lähteen käyttö parantavat mittaamisen luotettavuutta. Oman tutkimuksen lisäksi voidaan käyttää ulkopuolisia tutkimuslaitoksia. (Kontio 2000, 163, 166.)

On tärkeää, että mitataan vain yritykselle olennaisia asioita ja nämä asiat pitäisi olla yritykselle selviä ennen kuin mittaaminen aloitetaan. Hyvä mittaristo perustuukin yrityksen menestystekijöihin ja tukee niiden saavuttamista. Kun mittaristo on määritelty, niin sille tulee asettaa tavoitteita ja tavoitetaso. Mittaristoa voidaan käyttää aluksi nykytason kuvaamiseen ja samalla on hyvä pohtia mihin yritys asettuu kilpailijoihinsa nähden. Hyvä tavoite on saavutettavissa oleva, haastava, mitattava, aikaan sidottu ja vastuutettu. (Kontio 2000, 168–170.)

Palvelun laatua mitattaessa on syytä olla tarkkana, koska silloin ei mitata asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyys koostuu kaikesta tuotteeseen liittyvästä, brändistä, palvelusta, jakelusta, tuotteesta ja tuotteen hinnasta. Palvelun laatua mitattaessa keskittyyään vain palvelun osaan, jossa huomioidaan esimerkiksi ratkaisukyky ja -nopeus asiakkaan ongelmaan, henkilökunnan ammattitaito, tehokkuus tai palveluasenne. Esimerkkinä voidaan käyttää junan asiakasta, joka ei löydä vapaata istuinta ja juna on myöhässä aikataulussaan. Asiakas ei todennäköisesti ole kovinkaan tyytyväinen, vaikka asiakaspalvelu olisi kuinka hyvää junassa ja asemalla muutoin. (Hill & Alexander 2006, 31–32.)

4 PALVELUN LAATU RAY:SSÄ

RAY:n toimintaa ohjaavat hyvin vahvat arvot, jotka näkyvät selkeästi päivittäisessä työssä. Asiakkaiden palveleminen perustuu RAY:n neljään arvoon: avoimuuteen, asiakaskeskeisyyteen, luotettavuuteen ja toiminnan tehokkuuteen. Näitä arvoja toteut-

tamalla pystymme luomaan laadukkaampaa ja parempaa palvelua sisäisille ja ulkoisille asiakkaillemme sekä yhteistyökumppaneillemme. RAY:n arvot näkyvät päivittäisessä asiakaspalvelutyössä siten, että tartumme palvelutilanteisiin aktiivisesti ja varmistamme palvelun tasalaatuisuuden ja asiakastyytyvyyden viemällä jokaisen palvelutilanteen loppuun asti tyylikkäästi. Suhtaudumme asiakkaisiin ja yhtäläillä työtovereihin vilpittömän positiivisesti ja vastaamme asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin heitä kiinnostavilla peleillä ja palveluilla. Tarjoamme asiakkaillemme tietoa toimintamme tarkoituksesta ja pelaamisesta avoimesti ja rehellisesti. Pelien lisäksi tarjoamme asiakkaillemme välineitä hallita omaa pelaamistaan. (RAY tietoa 2013.)

RAY:llä tuotetaan palvelua hyvin monissa paikoissa. Asiakkaat kohtaavat palvelua puhelinvaihteessa, pääkonttorin neuvonnassa, internetissä, puhelinasiakaspalvelussa, pelisaleissa, avustusasioissa, ravintolapeleissä, kasinolla ja raha-automaattien huoltotöiden yhteydessä. Kaikkia näitä asiakaspalvelijoita ohjaavat samat perusperiaatteet, vaikka toimenkuvat ovat hyvin erilaisia. Työssäni keskityn erityisesti Jakelukanavan palvelun laadun mittaamiseen, joka sisältää pelisalit, ravintolakasinopelit ja kasinon. (RAY tietoa 2013.)

4.1 RAY

Raha-automaattiyhdistys on perustettu vuonna 1938 rahoittamaan terveyttä ja sosiaalista hyvinvointia edistäviä yleishyödyllisiä yhteisöjä ja tukeakseen suomalaisia sosiaali- ja terveysjärjestöjä. RAY on julkisoikeudellinen yhdistys, joka harjoittaa yksioikeudella Suomessa raha-automaatti-, kasino- ja kasinopelitoimintaa ja järjestää sille arpajaislaissa määriteltyjä pelejä. RAY:llä on tällä hetkellä 94 sosiaali- ja terveysalan jäsenjärjestöä ja RAY:ssä työskentelee lähes 1700 koko- tai osa-aikaista henkilöä. (RAY tietoa 2013.)

Päätösvaltaa RAY:ssä käyttää yhdistyksen kokous ja hallitus. Yhdistyksen kokouksessa ovat edustettuna kaikki jäsenjärjestöt ja hallituksen muodostavat seitsemän yhdistyksen kokouksen ja seitsemän valtioneuvoston valitsemaa edustajaa. RAY:n johtoryhmä puolestaan vastaa käytännön toiminnasta ja sen kehittämisestä. Se myös valmistelee hallituksessa käsiteltävät asiat ja toimeenpanee hallituksen päätökset. (RAY tietoa 2013.)

RAY:n koko liikevoitto käytetään terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistämiseen. Harkinnanvaraiset avustukset jaetaan vuosittain hakemusten perusteella sosiaali- ja terveysalan järjestöille noudattaen tasapuolista ja yhdenvertaista kohtelua. Avustusten jakoa ohjaa RAY:n hallituksen laatimat linjaukset ja sosiaali- ja terveysministeriön kanssa tehty tulosopimus. Avustuksia saa vuosittain yli 1000 eri kohdetta. Vuodelle 2014 RAY on esittänyt jaettavaksi avustuksia 308 miljoonaa euroa. (RAY tietoa 2013.)

RAY järjestää pelejä suomalaisen hyvinvoinnin tukemisen hyväksi tarjoamalla raha-automaatti- ja kasinopelejä pelattavaksi noin 9000 liiketilassa. RAY:n pelejä voi pelata RAY:n omissa pelisaleissa ja pelikasinossa, sekä yhteistyökumppanien tiloissa huoltoasemilla, kahviloissa, pubeissa, ravintoloissa, hotelleissa, marketeissa ja kioskeissa. Perinteisten jakeluteiden lisäksi RAY:n pelejä voi pelata internetissä tietokoneella, tableteilla tai älypuhelimilla. (RAY tietoa 2013.)

RAY:n pelivalikoimassa on erilaisia automaatti- ja kasinopelejä. RAY:n automaattipelivalikoimasta löytyy hyvin erilaisia pelejä monilinjaisista teemapeleistä aina yksinkertaisiin peleihin Tunnetuimpia pelejä ovat hedelmäpelit ja Pajatso, mutta erilaiset pokeri-pelit ovat myös suosittuja. Kaiken kaikkiaan erilaisia automaattipelejä löytyy yli 160 kappaletta. Pelinhoitajavetoisia pöytäpelejä voi pelata yli 200 ravintolassa ympäri Suomea. Lisäksi pöytäpelejä voi pelata Casino Helsingissä ja Ray.fi-nettipelipalvelussa. Kaikkein tunnetuimmat pöytäpelit ovat ruletti, Blackjack ja pokeri. (RAY:n vastuu- ja vuosiraportti 2013.)

4.2 Asiakaspalvelu RAY:ssä

Palvelua pidetään erittäin tärkeänä mielikuvan luojana RAY:stä ja keskeisenä palveluiden tuottajina toimivat RAY:n palvelupeleissä työskentelevä henkilökunta. Henkilökohtaista asiakaspalvelua RAY tarjoaa pelisaleissa, ravintolakasinopeleissä ja kasinolla, joissa asiakkailla on mahdollisuus kohdata asiakaspalvelijan työssään. RAY tarjoaa asiakaspalvelua myös internetissä, puhelimitse tai sähköpostitse, mutta silloin asiointi tapahtuu jonkin välineen kautta. Ravintolakasinopeleissä palvelua kohdataan ravintoloissa sijaitsevien pelipöytien ääressä. Pelisalissa ja kasinolla puolestaan palvelua voi kohdata pelipöytien ääressä, mutta myös erilaisina kassa- ja salipalveluina,

joissa vaihdetaan rahaa tai opastetaan asiakkaille pelejä. (Pelinhoitajan käsikirja 2009, 99; RAY tietoa 2013.)

Tärkein henkilökohtainen ominaisuus, jota RAY:n asiakaspalvelutehtävissä vaaditaan, on positiivinen ja palveluhenkinen asenne. Positiivisuus auttaa jaksamaan, vaikka joskus olisikin huonompi päivä ja positiivisella asenteella selviytyy haastavista asiakaspalvelutilanteista paremmin. Positiiviseen asenteeseen kuuluu keskeisesti hyväntuulisuus, ystävällisyys ja luonnollisuus. Se ilmenee kaikissa tilanteissa palvelualttiutena sekä asiallisena ja kohteliaana käytöksenä. Huonotuulisuus tai henkilökohtainen elämäntilanne eivät saa näkyä asiakaspalvelutyössä, eikä huono päivä saa välittyä asiakkaalle. (Rantanen 2012, 6.)

Laadukkaassa asiakaspalvelussa korostuu myös palveluempatia. Palveluempatia RAY:llä on kykyä samaistua siihen, kuinka asiakas haluaisi tulla kohdelluksi. Se on myös kykyä ymmärtää miten asiakas ja tuntee kokee palvelussa erilaiset eleet ja ilmaisut. Palveluempatia on kykyä eläytyä asiakkaan pelinkulkuun ja iloita asiakkaan voittaessa, mutta myös myötäelää tappion hetkellä. On tärkeää myös ymmärtää asiakasta kiistatilanteissa ja pystyä ratkaisemaan tilanteet asiakkaan kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Kehon kieli, erilaiset eleet ja äänensävyt ovat palveluempatian työkaluja. (Rantanen 2012, 6.)

Oman persoonan likoon laittaminen ja rohkeus kohdata asiakas omalla tavalla kuvaavat palvelurohkeutta. Sitä kuvaa se, että asiakaspalvelija on ylpeä RAY:stä ja sen tarjoamista tuotteista, luottaa palvelutaitoihinsa ja pystyy heittäytymään myös haastaviin asiakastilanteisiin. Palvelurohkeus on uskallusta poistua omalta mukavuusalueelta ja laittaa itsensä kunnolla likoon. Se on myös sitä, että palvelusvuosista huolimatta haluaa kehittää ja jakaa omia palvelutaitojaan muun työporukan kesken. Palvelurohkeus on rohkeutta vastata asiantuntevasti asiakkaan epäilyihin ja kysymyksiin sekä ottaa palautetta vastaan omasta suorituksesta, niin asiakkailta kuin esimieheltäkin. (Rantanen 2012, 7.)

RAY:n asiakaspalvelu on luontevaa, mutkatonta ja laadukasta. Palvelu kuitenkin tarkoittaa hieman eri asioita riippuen siitä, millaisessa asiakaspalveluroolissa työntekijä työskentelee. Palvelurooleissa on paljon samaa, mutta jokaisessa roolissa on omat erityispiirteensä jotka tulisi huomioida. Oleellista on kuitenkin huomioida asiakas ja

auttaa asiakasta viihtymään pelien parissa. Opastetaan ja suositellaan pelejä ja pyritään yllättämään asiakas mahdollisuuksien mukaan. Ollaan itse aktiivisia, kartoitetaan tarvittaessa asiakkaan tarpeita ja hoidetaan palvelutilanteet aina loppuun asti. Viihdyttävään pelinhoitoon ja asiakaspalveluun sopii small talk, kuitenkin ystävällisesti ja luotettavasti asiakasta kuunnellen. (Rantanen 2012, 8–9.)

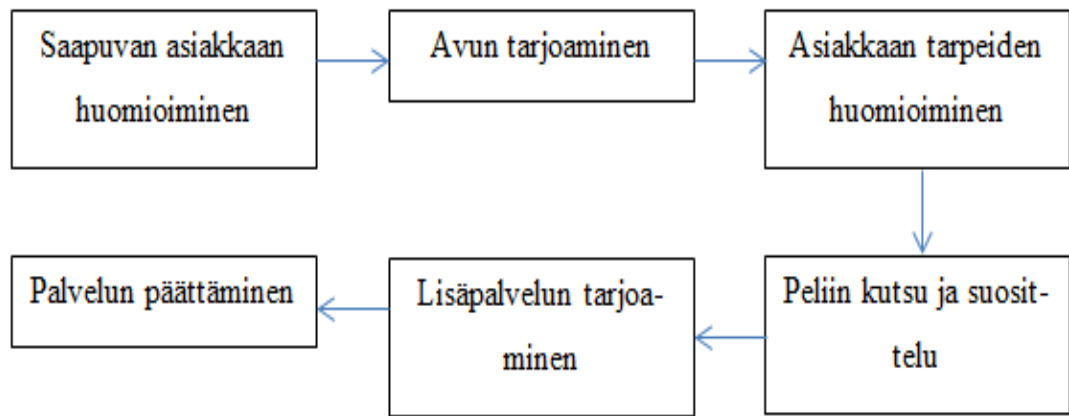
Yhteisesti sovituilla ja noudatetuilla toimintatavoilla varmistetaan laadukas ja tasalaatuinen asiakaspalvelu. Selvät pelisäännöt auttavat viihtymään ja jaksamaan työssä paremmin. RAY:llä asiakaspalvelijoita pidetään kävelevinä käyntikortteina ja siksi tuleekin kiinnittää erityistä huomiota ulkoiseen olemukseen, jotta asiakaspalvelijat ovat helposti lähestyttäviä. Huoliteltu ulkonäkö yhdistettynä siistiin työasuun antaa asiakkaalle hyvän kuvan RAY:n asiakaspalvelijoista. (Rantanen 2012, 10.)

Laadukkaan asiakaspalvelun ketju tiivistyy jokaisen asiakaspalvelijan antamaan palvelulupaukseen. Siinä asiakaspalvelija lupaa olla aktiivinen ja kohtelias asiakaspalvelija ja kiinnittää huomiota omaan palveluasenteeseensa. Asiakaspalvelija pyrkii huomioimaan asiakkaat aina ja soveltamaan asiakaspalveluaan erilaisten asiakastyyppejen mukaan, kuitenkin toimimalla aina vastuullisesti ja ystävällisesti. Asiakkaan odotukset pyritään ylittämään yksilöllisellä lisäpalvelulla. (Rantanen 2012, 11.)

4.3 Palvelupolku

Palvelutilanteessa asiakaspalvelijan tehtävä on hoitaa asiakaspalvelu tyylikkäästi alusta loppuun kuunnellen asiakasta. Asiakkaalle jäänyt palvelukokemus kokonaisuutena määrittelee palvelutilanteen onnistumisen. Palvelupolku sisältää kuusi vaihetta kuten kuvasta 6 nähdään. Ensin huomioidaan asiakas ja hänelle tarjotaan apua. Tämän jälkeen tehdään tarpeiden kartoitusta ja suositellaan pelejä. Ennen palvelun päättämistä tarjotaan mahdollisia lisäpalveluja. (Rantanen 2012, 20-23.)

Saapuva asiakas pyritään huomioimaan aina, kun se vain on mahdollista ja asiakasta tervehditään reippaasti ja oma-aloitteisesti. Ennen kaikkea nuoria asiakkaita tervehditään kohteliaan määrätietoisesti, sillä he ovat myös tulevaisuuden asiakkaitamme. RAY:n pelit ja pelipaikat ovat tarkoitettu vain täysi-ikäisille, joten alaikäiset tai vanhempia lapsen seurassa ohjataan ystävällisesti ja kerrotaan pelipaikkojen olevan täysi-ikäisille tarkoitettuja. (Rantanen 2012, 20.)



KUVA 6. Asiakkaan tarpeita vastaava palvelupolku. (Rantanen 2012, 18–19)

Asiakkaalle tarjotaan apua, kun tilanne näyttää siltä, että apu on tervetullutta. Apua tarjotaan kun avuntarve huomataan, vaikkei asiakas sitä olisi itse ehtinyt ja uskaltanut pyytääkään. Avun tarjoamisessa edetään palvelutilanteen mukaan huomioiden asiakkaan asiakassuhde. Ensikertalaiset voivat tarvita enemmän apua, kuin asiakas jolle pelit ovat entuudestaan tuttuja. Ensikertalaista ei kuitenkaan jätetä koskaan yksin uuden palvelun tai tuotteen kanssa, vaan häntä opastetaan aina kädestä pitäen. (Rantanen 2012, 20.)

Asiakkaan tarpeiden kartoitus aloitetaan palvelutilanteen arvioinnilla. Tässä asiakaspalvelija pyrkii nopeasti hahmottamaan onko kyseessä rutiinitilanne, ensimmäistä kertaa asioiva, vaativa tai tuttu palvelutilanne vai kriittinen kohtaaminen. Rutiinin omaisissa tilanteissa asiakas yleensä arvostaa nopeaa asiointia, kun taas puolestaan vaativa tilanne vaatii asiakaspalvelijalta enemmän panostusta. Kun ensimmäinen vaihe on tehty, niin asiakaspalvelija tiedustelee asiakkaan mieltymyksistä ja pelitottumuksista. Samalla kuunnellaan myös asiakkaan muita tarpeita. (Rantanen 2012, 21.)

Pelien suosittelemisen ja peliin kutsun tarkoituksena on saada asiakkaita kokeilemaan pelejä ja opastaa heitä pelien kanssa. Ravintolapeleissä peliin kutsun tarkoituksena on saada ensimmäinen asiakas pelipöytään ja samalla saada pelaajan taustajoukot mukaan peliin. Tuotetuntemus on keskeisessä roolissa suosittelemisen onnistumisessa, jotta asiakaspalvelija pystyy uskottavasti ja asiantuntevasti kertomaan ja perustelemaan pelin sopivuutta asiakkaalle. Tyypillisesti voidaan kertoa tarinoita pelien synnystä ja taustalta, muiden asiakkaiden kokemuksia ja muista pelin eri ominaisuuksista. Kaikilla näillä voi olla asiakkaalle merkitystä positiivisen palvelukokemuksen synnyssä.

Asiakaspalvelijan on hyvä osata kertoa RAY:n muista palveluista, tapahtumista ja tuotteista sekä voittovarojen käytöstä avustuskohteisiin. Keskustelu pyritään pitämään kuitenkin hyvin yleisellä tasolla välttämällä aatteellisia aiheita. Mykkä asiakaspalvelu on kielletty. (Rantanen 2012, 22.)

Lisäpalveluilla pyritään ilahduttamaan asiakasta ja ylittämään asiakkaan odotukset. Lisäpalveluita voi olla esimerkiksi wc, kahvi tai suklaa, mutta yhtälailla pelivinkit ja -taktiikat tai tapahtumat pelihetkien ohessa. Yksi keskeisimmistä lisäpalveluista on RAY Etuasiakkuuden ja sen etujen tuomien esiin. (Rantanen 2012, 23.)

Viimeisenä palvelupolussa tulee palvelun päättäminen. Poistuva asiakas pyritään huomioimaan aina. Pelipöydässä häntä kiitetään ja toivotetaan hyvää päivänjatkoa. Ennen kaikkea asiakkaalle halutaan luoda positiivinen palvelukokemus kokonaisuudessaan. Jokaisella asiakaspalvelijalle muodostuu omaan palvelutyylisiin sopiva tapa onnitella voitoista ja pahoitella huonoa tuuria, joten tapoja on yhtä paljon kuin on asiakaspalvelijoita. (Rantanen 2012, 23.)

4.4 Taustaa kehittämishankkeelle

Projektin lähtökohtana oli tilanne, jossa RAY:ltä puuttui yhtenäinen tapa mitata palvelun laatua. Eri yksiköissä oli teetetty yksittäisiä mittauksia kyseistä palvelua tarjoavilla yrityksillä, mutta vertailukelpoisuus ja säännöllisyys puuttuivat näiden väliltä. Tuloksien käsittelystä ei ollut dokumentoitua tietoa, eikä ollut varmuutta siitä, onko niitä ylipäättään käsitelty mitenkään. RAY:n asiakaspalvelun laadun varmistamiseksi palvelunhallinta käynnisti projektin, jossa luotaisiin mittaristo ja mittauskortti palvelupelien palvelun laadun mittaamiseksi.

Palvelupeleissä mittaukset olivat aiemmin olleet melko hajanaisia ja määrä vähäinen. Näissä mittauksissa oli käynyt ilmi, että palvelun laatu on vaihtelevaa eri puolilla palvelupelejä. Mittauksissa oli kysytty sellaisia asioita, joihin yksittäinen asiakaspalvelija ei voinut suoraan vaikuttaa, kuten liiketilan seinäpintojen kunto. Tämä sai tulosten käsittelyvaiheessa osakseen kritiikkiä, sillä mittaustuloksia laadukkaan palvelun taakana ei pidetty henkilöstön parissa reiluna. Mittausten vähäisen määrän vuoksi johtopäätösten vetäminen edes valtakunnallisella tasolla ei ollut tilastollisesti mielekäästä.

Vertailukelpoisuuden puute puolestaan aiheutti sen, että toisaalla hyväksi koettu palvelun laatu ei toisessa yksikössä ollut puolestaan riittävän laadukasta. Näin näkemys palvelun hyvydestä vaihteli. Lisäksi mittauksien toimittamisen hitaus paikoin vaikeutti niiden hyödyntämisen palvelun laadun parantamisessa ja kehittämisessä. Mahdollisuus puuttua huonoihin palvelu suorituksiin heikentyi ja näin tulosten käyttäminen esimiestyön apuna menetti osin merkitystään. Mittaukset toivat esiin myös parhaita suorituksia, kuitenkin huippusuorituksia oli vaikea saada esiin vertailukelpoisuuden puuttuessa.

Kehittämishanke käynnistyi Palvelunhallinnan tilauksesta joulukuussa 2011, jolloin käynnistettiin kiireellinen projekti palvelun laadun mittauksesta ja jonka projektipäällikkönä toimin itse. Projektin tarkoituksena oli saada yhtenäinen ja kokonaisvaltainen suunnitelma siitä, millaisia asiakaspalvelun laadun mittausmenetelmiä RAY:ssä käytetään, millä aikavälillä niitä tehdään, miten tietoa käsitellään ja miten tuloksia hyödynnetään. Perimmäisenä tarkoituksena oli edistää laadukkaan asiakaspalvelukulttuurin kehittymistä RAY:llä.

Projektilla oli kiire, sillä mittauskortti haluttiin käyttöön niin pian kuin vain mahdollista. Mittaustulokset olivat kytketty syksyllä 2011 vuoden 2012 strategiapalkkioon mukaan, joten projektilla ei ollut aikaa hukattavaksi. Projekti käynnistyi joulukuussa 2011 ja mittaristo oli valmiina helmikuun alussa 2012. Projekti eteni suunnitelman mukaisesti ja se päättyi hieman etuajassa. Tuotoksina syntyivät yhteinen palvelun laadun mittauskortti ja ohjeistus mittausten tekemiseen. Lisäksi projektiryhmässä otettiin kannat Mystery Shoppauksiin RAY:llä ja mittaustulosten perusteella myönnettävään sisäisen strategiapalkkion rajaan.

5 KEHITTÄMISHANKKEEN SUORITTAMINEN

RAY:llä palvelun laatua on mitattu pääsääntöisesti ulkopuolisten palveluntarjoajien toimesta. Joitain sisäisiä mittauksia on myös tehty vuosien saatossa. Lähtökohdat mittausten tekemiselle ja teettämiselle eri yksiköissä ovat tapahtuneet kuitenkin erilaisista lähtökohdista. Toisaalla on haluttu varmistaa palvelun tai puitteiden laatua ja toisaalla taas tarkistaa sen hetkistä tilannetta palvelun osatekijöiden kohdalla. Mittausten kohdalla ei siten voida puhua kovinkaan yhtenäisestä tavasta mitata asioita.

5.1 Kehittämishankkeen menetelmät

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella kuvataan asioita ja ilmiöitä, joita ei voi määrällisesti mitata kovinkaan yksinkertaisesti. Lähtökohtana laadullisella tutkimuksella on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimuksen kohdetta pyritään kuvaamaan ja havainnoimaan hyvin kokonaisvaltaisesti, jotta saadaan kokonaisvaltainen käsitys jostain ilmiöstä. Tutkimusongelma voi muuttua tutkimuksen aikana. Laadullinen tutkimus pyrkii paljastamaan tosiasioita olemassa olevien totuuksien todentamisen sijaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 157, 122.)

Laadullisissa tutkimuksissa pyritään etenemään mahdollisimman vähin ennakkoodotuksin ilman hypoteeseja. Teoriaa voidaan käyttää keinona tutkimuksen tekemisessä, jolloin tarvitaan tausta- ja tulkintateoriaa kysymysten muotoiluun, sekä selvittämiseen, mitä aineistoista etsitään. Yhtälailla teoriaa pyritään myös kehittämään, jolloin tutkimuksen päämääränä on luoda uutta teoriaa. Tällöin tehdään päättelyä aineiston pohjalta yksittäisistä havainnoista yleiseen suuntaan. (Eskola & Suoranta 2000, 19–20.)

Oman opinnäytetyöni sisältönä on kehittää asiakaspalvelun laadun mittaamista Raha-automaattiyhdistyksellä. Tämä työ tapahtui projektiluontoisesti ja projektiryhmän tarkoituksena oli luoda tapa mitata asiakaspalvelun laatua RAY:llä. Käytössämme oli jonkun verran erilaista aineistoa aikaisemmista mittauksista, sekä näkemyksiä ja ajatuksia siitä mihin suuntaan sitä pitäisi kokonaisuutena viedä.

Päädyin omassa opinnäytetyössäni laadulliseen tutkimukseen ja erityisesti tapaustutkimukseen. Tarkoituksena ja toimeksiantona oli perehtyä tiettyyn ratkaistavaan ongelmaan RAY:llä ja tuottaa ratkaisu/kehittämisehdotus asialle. Projektin alussa ei tiedetty täysin tarkasti mitä olimme luomassa, mutta asia muotoutui havainnoitaessa asiaa ja perehdyttäessä ilmiöön projektiryhmän kanssa tarkemmin.

Aineiston keruun tapahtui projektin aikana ja siihen perehtymisen jälkeen löysimme projektiryhmässä suunnan mihin edetä. Toimeksiannon tarkentuessa tapaus kehittyi aina lopulta lopulliseksi tuotokseksi ja kehittämisehdotukseksi. Projektin kiireellisyys-

den vuoksi koin, että tapaustutkimus on minulle oikea lähestymistapa tehdä tämä tutkimus.

5.2 Kehittämisprosessi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään yleisesti harkinnanvaraista otantaa. Tutkimuksessa käsitellään usein hyvin pientä määrää tapauksia, mutta analyysi työ tehdään hyvin perusteellisesti. Tärkein kriteeri ei ole aineiston määrä vaan sen laatu. Toki aineiston tulee olla kattavaa suhteessa tutkimukseen, mutta tämän harkinnanvaraisen otannan tulee olla tarkoituksenmukaista ja teoreettisesti perusteltua. Aineiston koolla ei sinänsä ole vaikutusta tai merkitystä onnistumisen kannalta, koska kysymys on aina tapauksesta. Tilastollisia päätelmiä tai yleistämisä ei pyritä tekemään, vaan tapauksista pyritään muodostamaan yhtenäinen aineisto ja kokonaisuus. (Eskola & Suoranta 2000, 18, 61–62, 65.)

Opinnäytetyöhön liittyvä projekti käynnistyi nopeasti, sillä toimeksiantajalla oli kova paine saada se eteenpäin ennen vuodenvaihdetta. Kävin toimeksiantajan kanssa useita keskusteluja projektin sisällöstä ja sen toteuttamistavasta. Sain häneltä myös apua projektiryhmän kasaamiseen. Projektin edetessä kävimme myös keskusteluja projektin etenemisestä sekä tarkensimme projektin lopputuotosten muotoja. Projektin tavoitteena oli saada eri yksiköiden välisistä mittauksista ja arvioinneista jatkossa vertailukelpoisia ja yhteishankintojen kautta taloudellista säästöä mittauksen hankintoihin ulkopuolisilta palveluntarjoajilta.

Tutkimusaineisto tuli toimeksiantajalta ja se sisälsi pääsääntöisesti aikaisempia sisäisiä ja ulkoisia palvelumittauksia ja raportteja, joiden pohjalta ryhmä teki dokumenttianalyysiä. Lisäksi käytössämme oli RAY:n palveluoppaita. Projektiryhmä aloitti työnsä tutustumalla ja havainnoimalla aikaisempia tuotoksia ja mittaustuloksia, jotta saataisiin kokonaiskuva siitä mitä aikaisemmin on tehty ja millaisia asioita oli mitattu RAY:llä. samaan aikaan tutustuttiin myös palveluoppaisiin, jotta projektiryhmä ymmärtäisi mitä asiakaspalvelijoilta vaaditaan heidän toimenkuvissaan. Varsinaisia haastatteluja en tehnyt, mutta kävin joitain keskusteluja mittauskorttia käyttävien sidosryhmien kanssa, jotta voisin välittää projektiryhmälle myös heidän näkemyksiään.

Projekti eteni nopeasti ja yhteinen näkemys mittauskortista ja sen muodosta muodostui jo ensimmäisellä tapaamiskerralla. Havaitimme, että aiemmin mittauksissa oli keskitytty palvelun sijaan ja sen lisäksi paljon ulkokohtaisiin asioihin, kuten siisteyteen ja tekniseen laatuun. Varsinaisen palvelun onnistuminen oli sivuroolissa. Halusimme tuoda palvelussa onnistumisen erityisesti esiin ja ottaa mukaan vain tärkeimmät asiointikokemukseen yleisesti vaikuttavat tekijät, joita voi luontevasti samalla kertaa mitata. Mittausasteikosta oli useita eri näkemyksiä ja todettiin, että siitä olisi hyvä saada erilaisia vedoksia. Aikatauluhaasteiden vuoksi päädyttiin pitämään kahden hengen workshop, jotta saataisiin projekti etenemään halutulla tavalla.

Workshopissa kerättiin tutkimusaineisto kasaan ja kävimme läpi aikaisempia mittauskortteja ja palveluoppaita. Lisäksi kollega oli valmistellut mittauskorttipohjia projektiryhmän ehdotusten pohjalta. Workshopissa kokeilimme eri arviointimallien toimivuutta ja analysoimme niiden antamia lopputuloksia. Arviointimalleista vain yksi näytti toimivan järkevästi ja antavan haluamaamme vertailukelpoista tulosta mittauksista. Tämän mittauksen etuna oli myös erityisen hyvin palvelusuoritusten esiin nouseminen.

Kävimme workshopissa kysymyspatteristoa läpi, muokkasimme siitä erilaisia versioita ja vertailimme niitä aikaisempiin kysymyspatterisoihin. Lopulta päädyimme ehdottamaan projektiryhmälle palveluvaiheiden toteutumisen mittaamista, koska koimme juuri sen olevan oleellista tietoa palvelun laadun mittaamisen kannalta. RAY:n Täyden Kympin Palvelua -opas tuki tätä kysymyspatteristoa, koska palveluvaiheet sisältävät juuri niitä asioita, joita asiakaspalvelijoilta RAY:llä vaaditaan. Asiointikokemukseen valmistelimme aiempien mittauskorttien pohjalta kysymyksiä, joiden koimme olevan oleellisia.

Projektin kiireellisyyden vuoksi emme ehtineet tutustua kirjallisuuteen lainkaan, vaan lähdimme luomaan mittauspatteristoa sisäisten palvelukriteerien pohjalta sekä havainnoimalla aikaisempia mittausraportteja ja -menetelmiä. Viitekehys sisältää paljon laatu- ja asiakaspalvelutyöhön liittyvää kirjallisuutta. Toteutuksen laadullinen onnistuminen ja analysointi jäävätkin jälkikäteen arvioitavaksi projektin päättyttyä ja opinnäytetyön valmistuessa.

6 ASIAKASPALVELUN LAADUN MITTAAMISEN KEHITTÄMINEN

Projekti käynnistettiin RAY:n palvelunhallinnan tarpeesta saada palvelun laadun mitaukset kokonaisvaltaisesti hallintaan. Olin aiemmin ollut yhteydessä RAY:n palvelunhallintaan tarpeesta tehdä opinnäytetyö. Palvelun kehittämisryhmän vetäjä katsoi, että tässä olisi sopiva paikka toteuttaa opinnäytetyöni ja näin ollen kehittämisryhmä päätyi antamaan toimeksiannon projektista minulle. Seuraavissa kappaleissa kuvailaan projektin valmistelua ja sen etenemistä eri työskentelyvaiheiden kautta aina projektin päättymiseen.

6.1 Projektin valmistelu

Ensimmäisessä tapaamisessa kävin yhdessä toimeksiantajan kanssa läpi projektin tavoitteita ja ratkaistavaa ongelmaa, ennen kuin etenimme kohti alustavaa projektisuunnitelman laatimista. Projektin omistajalla oli osittainen näkemys siitä, mitä projektissa pitäisi tuottaa, joten osa projektiryhmä tuotoksesta varmistuisi vasta projektin käynnistyttyä. Keskustelun pohjalta päädyimme siihen, että minä projektipäällikkönä tein alustavan projektisuunnitelman keskustelumme pohjalta, jonka omistaja esitti Jakelun johtoryhmälle.

Projektisuunnitelma ja -ehdotus etenivät nopeasti, sillä palvelun laadun mittaamisen käynnistämisellä oli kiire. Samaan aikaan kävin projektin omistajan kanssa keskusteluja käytettävissä olevista resursseista ja projektiryhmän kokoonpanosta. Projektiryhmä saatiin kasaan melko nopeasti yhteistyössä projektin omistajan kanssa. Projektiryhmässä oli yhteensä seitsemän henkilöä, jotka edustivat eri pääasiassa palveluyksiköitä. Ryhmässä oli asiakaspalvelun esimiehiä ja asiantuntijoita.

Projektiryhmän tehtävänä oli luoda mittauspatteristo ja ohjeet mittaajille, ottaa kantaa strategiapalkkion rajaan mittaustuloksien osalta, ottaa kantaa mittaussuunnitelman toteuttamisesta, ottaa kantaa Mystery Shoppauksiin RAY:llä ja tuottaa nettipaneeliin kysymys palvelun laadusta. Tästä kokonaisuudesta opinnäytetyöni osuus oli mittauspatteristo ja siihen liittyvät ohjeet. Projektiryhmälle varattiin alustavasti viisi tapaamiskertaa, joista lopullisesti tarvittiin vain kolme palaveria ja yksi workshop.

Ennen ensimmäistä kokousta sain projektin omistajalta kattavan materiaalityypin, joka sisälsi RAY:llä tähän asti tehtyjä sisäisiä ja ulkoisia palvelumittauksia, -kortteja ja raportteja. Lisäksi mukana oli mittausten suunnitteluasiakirjoja, suunnitteluun liittyviä presentaatioita ja erilaisia esitteitä mittauksiin käytettävistä välineistä. Kirjallisuutta ei tässä vaiheessa ehditty ottaa mukaan projektin kiireellisyyden vuoksi ja projektin onnistumisen arviointi teoreettisessa viitekehyksessä jouduttiin jättämään projektin jälkeiseen aikaan.

6.2 Projektin suunnittelu

Projekti käynnistyi suunnittelupalaverilla, jossa tarkennettiin projektin tehtävälistaa ja toteutusta. Suunnittelupalaverissa päätettiin toteuttaa palvelun laadun mittaussuunnitelma eri Jakelukanavan linjoille, johon liittyivät pelisalit, ravintolakasinopelit ja Casino Helsinki. Internet yksikkö päätettiin jättää tässä vaiheessa pois projektin vaikutuspiiristä. Suunnitelma sisälsi palvelun laadun mittariston yhdenmukaistamisen ja suunnitelman mittausten toteuttamisesta ja sisällöstä. Lisäksi päätettiin, että tässä projektissa luodaan myös varsinainen mittaristo palvelun laadun mittaamiseen sekä projektiryhmä ottaisi kantaa Mystery Shoppausten hankintaan ulkopuolisilta yrityksiltä. Tarkensimme myös työnjakoa tiedottamisen osalta ryhmän sisällä sekä sidosryhmiä joille tiedotetaan.

Suunnittelun valmistuttua projektiryhmä päätti jatkaa työskentelyä ja edetä projektin kanssa. Ulkoisiin Mystery Shoppeuksiin otettiin kantaa siten, että Casino Helsinki suostuu omaa palveluarvioiden ulkoista hankintaa kyseiseltä vuodelta ja liittyy mukaan samaan hankintaniippuun pelisalien kanssa. Ravintolakasinopelien osalta ulkoiset palveluarviot päätettiin jättää tekemättä. Määrällisesti mittauksia tehtäisiin 3–4 kertaa kyseisen vuoden aikana. Nettipaneeliin päätettiin lisätä kysymys palvelun laadusta/suosittelemisesta.

Sisäiset mittaukset päätettiin ottaa käyttöön kaikissa Jakelun paikoissa. Ryhmä oli tutustunut hallussamme olevaan materiaaliin ja päätimme, että seuraavaa tapaamista tehostaaksemme projektipäällikkö pitää yhden ryhmän jäsenen kanssa workshopin, jossa tehdään esityksiä ja versioita mittauspatteristosta. Ryhmän päämääränä oli luoda mittaristo ja ohjeet, jotka olisivat kansantajuisia ja käytännönläheisiä. Lisäksi vaikuttavuus esimiestyön apuvälineenä tulisi kulkea mukana luotaessa mittaristoa.

Aikataulua tarkennettiin siten, että työ olisi valmis tammikuun 2012 loppuun mennessä. Suunnitelma oli luoda yhteinen mittauskortti pelisaleihin ja ravintolapeleihin, siten, että saadaan vertailtavuutta eri Jakelun linjojen välisille mittaustuloksille sekä ulkoisten palveluarvioiden kanssa. Lisäksi tarkoitus oli tehdä suunnitelmat ja ehdotukset mittausten toteuttamisesta ja mittaustapojen käytöstä.

Pitkän keskustelun tuloksen saimme rakennettua arviointitapoja mittauskortille. Päätimme tutkia arviointitapaa ensin, sillä ne määrittelisivät kysymysten asettelun. Koska oli tärkeää saada vertailtavuutta eri mittaustuloksille, niin totesimme, että mittaustulosten saaminen prosentuaaliseen muotoon auttaisi tässä. Kotitehtäväksi projektiryhmä sai muodostaa kannan kysymyspatteristojen arviointitapaan, joilla arvioidaan tietyn yksittäisen palvelun osa-alueen onnistumista kyseisellä mittauskerralla. Näistä valittaisiin ryhmän ehdotus seuraavassa tapaamisessa. Vaihtoehdot olivat taulukon 7 mukaiset:

TAULUKKO 7. Arviointiasteikkovaihtoehdot

+1, 0, -1	(+1 erityisen hyvä, 0 ok, -1 ei täytä kriteerejä)
4, 3, 2, 1	(4 paras, 1 huonoin)
K/E	(Kyllä / Ei, vaaditulla tasolla)
+, K, E	(+ erityisen hyvä suoritus, Kyllä / Ei vaaditulla tasolla)

Vaihtoehdoista ensimmäistä käytettiin aiemmin ravintolakasinopelien palvelumittauksissa ja siinä oli mahdollista saada negatiivinen kokonaistulos. Muissa vaihtoehdoissa neutraali vaihtoehto puuttuu ja niistä saadaan selvästi kantaaottavampi tulos. Toisessa vaihtoehdossa on arvioinnille annettu enemmän skaalaa kuin K/E-vastauksessa ja viimeisessä vaihtoehdossa on huomioitu myös erityisen hyvien suoritusten esiintuominen.

6.3 Workshop

Sovittiin, että ennen seuraavaa tapaamista projektipäällikkö pitäisi workshopin yhden ryhmän jäsenen kanssa. Workshopissa luotiin ensimmäinen ehdotus mittauspatteristossa esitettäviin kysymyksiin ja näitä olisi tarkoitus käsitellä projektiryhmän kanssa seuraavassa tapaamisessa. Workshopissa analysoitiin aikaisempia mittauskortteja ja

niistä pyrittiin sisällyttämään hyväksi havaittuja kysymyksiä. Kuitenkin jo alkuvaiheessa huomasimme workshopissa, että vanhat kysymyspatteristot eivät vastaa nykyisiä palveluoppaan vaatimuksia laadukkaasta asiakaspalvelusta.

Päädyimme workshopissa laatimaan kysymyksiä mittauskorttiin palveluoppaan kautta. Koimme, että mittaamalla palveluvaiheiden toteutumista voisimme varmistaa haluamamme asiakaspalvelun laadun. Palvelupolun ja -vaiheiden merkitys korostuu erityisesti, kun kyse on uudesta asiakkaasta, jolle RAY:n palvelut ja pelit eivät ole tuttuja.

Totesimme workshopissa, että palveluvaiheiden ohella on tärkeää saada myös mittaus-tulosta asiointikokemuksesta ylipäättään. Siinä voidaan ottaa kantaa asiointikokemukseen kokonaisuutena ja samalla vaivalla saadaan haluttuja perusasioista ulkonäöstä ja siisteydestä esiin. Nämä pohjautuvat melko pitkälle aikaisempiin mittauskortteihin sekä tarpeeseen saada tietoa esimiestyön tukemiseksi.

Luonnostelimme workshopissa mittauskorteista useita versioita eri arviointiasteikoilla. Koeponnistettaessa niitä huomasimme hyvin pian eri vaihtoehtojen ja mallien heikoudet ja hyvyydet. Päädyimme ehdottamaan projektiryhmälle lopulliseen versioon (liite 1) tullutta vaihtoehtoa, joka mielestämme toimi parhaiten.

6.4 Mittaamisen ohjeet

Workshopin jälkeisessä kokouksessa käsiteltiin workshopin aikaansaannoksia. Eri mittauskorttimalleista projektiryhmä päätyi (+ / K / E) -malliin, jossa varsinaiset arviot suoritetaan Kyllä/Ei-vastauksin ja plussa annetaan, jos mitattava asia on ollut erityisen hyvää. Plussien käytöstä todettiin, että niillä saadaan nostettua esiin erityisen hyvät palvelusuoritukset. Tuloksia kirjatessa ne eivät kuitenkaan vaikuta kokonaisarviointiin. Näin ollen plussa ei kompensoi pois E-vastausten vaikutusta lopputuloksissa.

Tämän kyseisen mallin etuna oli se, että lopputulos saatiin muutettua prosentuaaliseksi ja näin ollen vertailukelpoiseksi vastaavien mittausten kanssa. Lisäksi se nostaa esiin erityisen hyvät palvelusuoritukset. Lisäksi kokonaisvaikutelmasta oli mahdollisuus antaa ylimääräinen vaikuttava plussa. Projektiryhmä totesi myös, että palvelun huonoudesta ei tarvitse olla numeraalista arvioita, koska pelkkä tieto palveluoppaan

mukaisesta asiakaspalveluntasosta riittää tuloksen saajalle. Palvelu joko onnistui tai ei onnistunut.

Kokouksessa käsiteltiin workshopin tuottamat ohjeet mittauksiin. Ohjeissa haluttiin erityisesti painottaa arvioinnin tekemistä mittaajan omana henkilökohtaisena palvelukokemuksena. Kyselyllä arvioidaan siten yksittäistä asiakaskohtaamista, mutta ei yleisesti muiden asiakkaiden saamaa palvelua. Tämä haluttiin siksi, ettei palveluarvioija toimisi vain näkemiensä asioiden perusteella ja kokisi aidosti palvelun itse, jolloin hän pystyy aidosti arvioimaan sen hyvyttä tai huonoutta. Mittauskorttiin ja ohjeisiin jätettiin kuitenkin mahdollisuus kirjata tietoja muista havainnoista palveluarvioinnin yhteydessä.

6.5 Projektin lopetus

Projektiryhmä esitti mittauskortin esittämistä Jakelun johtoryhmälle, jonka hyväksymisen jälkeen se otettaisiin pikaisesti käyttöön. Tarvittaessa projektiryhmä ottaisi kortin vielä uuteen käsittelyyn johtoryhmän palautteen perusteella. Käyttöänoton osalta todettiin, että henkilöstöä ei tarvitse erikseen kouluttaa, sillä palveluopas on jo käytössä ja näin ollen mitattavat asiat ovat kaikkien tiedossa, eikä se sisällä työntekijöille mitään uutta tietoa. Mittauskortti on kuitenkin syytä käydä paikallisesti läpi työntekijöiden kanssa, jotta kaikki tietävät varmasti mitä heiltä vaaditaan ja odotetaan.

Todettiin myös, että mittaajille on annettava riittävä ohjeistus mittausten tekemiseen. Mittauskortti siirrettiin Webropol-lomakkeelle tietojen keruun helpottamiseksi. Esimiehille tuotettavien raporttien aikaväliksi suunniteltiin alustavasti noin 2-4 viikkoa, jotta palautetta voidaan antaa työntekijöille nopeammin ja alisuoriutumisiin voidaan puuttua nopeasti.

Mittausten toteuttaminen ja mittaustapojen toteuttamisesta sovittiin ehdotettavaksi siten, että mittauksia tehtäisiin minimissään 5 kpl tasaisesti vuoden aikana jokaiseen pelisaliin ja ravintolapeliin. Tällöin saataisiin käyntejä riittävästi, jotta tulokset olisivat vertailtavia ja luotettavia. Mittaajina toimisivat esimiehet, päälliköt, kouluttajat, eskunta, myynti, yksittäiset pelinhoitajat ja pelisali asiakaspalvelijat. Mittauksia toteutettaisiin siten, että omalla alueella ei tehdä mittauksia, koska palvelun laadun objektiivinen arviointi on silloin vaikeampaa ja tulosten luotettavuus kärsisi jääviyden vuoksi.

Projektiryhmän viimeiseen kokoontumiseen saatiin mukaan palvelupäälliköiden antamaa palautetta mittauskortista ja ohjeista. Alkuperäisestä kortista poistettiin arvio asiakasmäärästä salissa/ravintolassa, koska se koettiin epäoleelliseksi. Sen tilalle nostettiin kysymys RAY Etuasiakkuuden tarjoamisesta, sillä RAY oli hetkeä aiemmin päättänyt lanseerata kyseisenä vuonna oman etuasiakkuusohjelman. RAY Etuasiakkuus haluttiin saada paremmin näkyviin, sillä lisäpalveluiden kautta tieto jäisi osittain pimentoon. Kysymystä etuasiakkuuden tarjoamisesta ei kuitenkaan tiedustella ennen sen lanseeraamista, koska sen tarjoamien olisi mahdotonta.

Ohjeistukseen tarkennettiin lisäpalveluiden määrää muotoon vähintään 1 kpl. Aikaisempien kokemusten perusteella maksullisten lisäpalveluiden tarjoamisessa on yhden kappaleen sääntö hyvä. Ilmaisia lisäpalveluita voidaan tuoda asiakkaan tietoon useampiakin. Tässä vaiheessa projektiryhmä totesi työn valmistuneen ja työ hyväksyttiin käyttöön Jakelun johtoryhmässä, joka sai oman aikataulunsa mukaan ottaa mittauskortin käyttöön. Projekti eteni suunnitelman mukaan ja se päättyi hieman etuajassa. Tuotoksina syntyivät liitteen 1 mukainen palvelun laadun mittauskortti ja ohjeistus.

7 ASIAKASPALVELUN LAADUN MITTAUSKORTTI

Yhtenäistämällä eri Jakelukanavien palvelun mittaukset saadaan vertailukelpoisia tuloksia palvelun laadusta RAY:llä. Lisäksi hankkimalla ulkoiset mittaus palvelut keskitetyksi kaikille Jakelukanaville saadaan taloudellisia hyötyjä RAY:lle. Käyttämällä sisäisiä ja ulkoisia mittauksia saadaan tärkeää tietoa asiakaspalvelunlaadusta RAY:llä. Tätä tietoa voidaan hyödyntää palvelun laadun parantamiseen päivittäisessä esimiestyössä ja näin pystymme reagoimaan nopeasti heikkoihin palvelusuorituksiin. Parhaat suoritukset saadaan esiin ja niitä voidaan huomioda palkitsemalla henkilöstöä eri tavoin.

7.1 Palvelun mittauskortin kehittäminen

Mittariston arviointiosuus toteutettiin kolmivaiheisena. Päädyimme kolmivaiheeseen malliin, koska tieto vaaditun palvelutason mukaisesta palvelusta tai siinä epäonnistumisesta riittää esimiehille tiedoksi. Projektiryhmä totesi, ettei ole syytä arvioida esim.

numeraalisesti kuinka huono epäonnistunut palvelukokemus on. Mikäli palvelukokemus oli erityisen hyvä, pystyi mittaaja huomioimaan myös sellaisen suorituksen. Näin huiput saadaan esiin mittausten yhteydessä.

Kyseisellä mittaustavalla saadaan prosentuaalinen onnistumisprosentti, joka takaa vertailtavuuden eri mittausten kanssa. Lisäksi jokaisen kohdan arvioinnin yhteydessä oli kommenttikenttä, johon voi laittaa sanallista palautetta tukemaan arviointia. Arvostelu jaoteltiin taulukon 8 mukaisesti:

TAULUKKO 8. Arvosteluasteikko

+	Erityisen onnistunut palvelukokemus
K	Vaaditun palvelun mukainen
E	Ei täytä vaadittavaa palvelun laatua

Varsinainen kysymyspatteristo jaettiin palveluvaiheiden toteutumiseen ja asiointikokemukseen kuten liitteestä 1 nähdään. Lisäksi kohdassa Muuta tiedusteltiin oliko RAY:n etuasiakkuutta tarjottu käynnin aikana. Mittaaja sai tässä kohdassa jättää myös vielä ekstra plussan, mikäli ilmapiiristä ja kokonaisvaikutelmasta jäi poikkeuksellisen hyvä fiiliksen.

7.2 Palvelun mittauskortin käyttäminen

Palveluvaiheiden toteutuminen perustuu RAY:n Täyden Kympin Palvelua -oppaaseen. Projektiryhmä tuli siihen tulokseen, että palveluvaiheiden toteutumista olisi syytä mitata, koska se on keskeinen RAY:n asiakaspalvelijoiden osaamiseen liittyvä kokonaisuus, jota heiltä vaaditaan päivittäisessä työssä. Lopullinen mittauskortti ja ohjeisto ovat liitteenä 1. Seuraavassa taulukossa 9 ovat palveluvaiheiden toteutumisen kysymyspatteristo, jota seuraa tarkennetut ohjeet mittauksen tekijälle.

Palveluvaiheista ensimmäisenä tulee tervehtiminen ja asiakkaan huomioiminen, kuten taulukosta 9 nähdään. Asiakas huomioidaan käynnin aikana tai pelipöytään saapuessa aina, kun siihen on mahdollisuus. Palvelutilanteen aluksi asiakasta tervehditään omaloitteisesti ja tervehdyksen sävyn tulisi olla positiivinen ja persoonallinen. Kun asiakas näyttäisi tarvitsevan apua, niin sitä tarjotaan hänelle välittömästi, kun avuntarve

on huomioitu. Tilanteessa asiakaspalvelijan tulee olla oma-aloitteinen ja aktiivinen osapuoli ja opastaa asiakkaalle asiat ymmärrettävästi.

TAULUKKO 9. Palveluvaiheiden toteutuminen

Tervehdittiinkö sinua / Huomioitiinko sinut
Tarjottiinko apua oma-aloitteisesti
Saitko yksilöllistä palvelua
Suositeltiin sinulle pelejä
Tarjottiinko lisäpalveluita
Päätettiin palvelutilanne onnistuneesti

Asiakkaan tarpeiden kartoitus on tärkeää siksi, että asiakkaalle voidaan tarjota yksilöllistä palvelua ja hänen erityistarpeensa voidaan huomioida palvelutilanteessa. Asiakasta kuunnellaan huolellisesti ja hänen mieltymyksiään ja pelitottumuksiaan voidaan tiedustella. Tarpeiden kartoituksen yhteydessä voidaan asiakkaalle suositella jo ennestään tuttujen pelien lisäksi uusia sopivia pelejä tai tuotteita. Palvelun tulisi tässä tilanteessa olla asiantuntevaa ja suositeltavia pelejä ehdotetaan perustellusti sekä sopivan innostuneesti ja myyvästi.

Asiakkaalle tulisi tarjota lisäpalveluita palvelukontaktin kuluessa. Lisäpalveluita ovat esimerkiksi kortilla ostaminen tai pelaaminen, rahanvaihto, erilaiset bonus-pelit ja lisäpelit tai tieto pelistrategioista. Lisäpalveluna voidaan myös auttaa asiakasta pelitilanteessa eteenpäin ja antaa järkeviä neuvoja pelin kuluessa. Kahvitarjoilu, wc ja päivän lehdet toimivat lisäpalveluista. Mahdollisuuksien mukaan lisäpalveluita tulisi tarjota asiakkaalle ainakin 1 kappale. Lopuksi päätetään asiakastilanne, jolloin asiakasta kiitetään ja hyvästellään siten, että hyväntuulisuus välittyy asiakkaalle. Tarvittaessa voidaan asiakkaalle kertoa mistä asiakaspalvelijan tavoittaa.

Asiointikokemuksen arvioinnilla pyrittiin hakemaan näkemys palvelutilanteen onnistumisesta kokonaisuutena. Vaikka yksittäinen palveluvaihe olisi epäonnistunut, niin silti asiakaspalvelu oli voinut olla vaaditulla tasolla kokonaisuutena. Asiointikokemus jakautui taulukon 10 mukaisiin kysymyksiin.

Asiointikokemuksessa arvioitiin koettua asiakaspalvelua palveluoppaassa vaaditun asiakaspalvelun mukaiseen palveluun ja oliko asiakaspalvelu vaaditulla tasolla. Asia-

kaspalvelijan palveluasennetta arvioidaan havainnoimalla asiakaspalvelijan aitoa läsnäoloa palvelutilanteessa ja asiakkaan kokemaa tunnetta siitä, että asiakkaasta välitettiin. Henkilökunnan tulee olla helposti lähestyttävää, eikä lehtien lukua tai kännykän käyttöä sallita. Asiakaspalvelijan tulee olla läsnä ja valmiina kohtaamaan asiakas. Samassa yhteydessä kiinnitetään huomiota lähestyttävyyteen ja palveluasenteeseen sekä tarkistetaan, että pelitila on asianmukainen ja siisti. Lisäksi asiakaspalvelijan uniformu tulee olla puhdas, siisti, ehjä ja asukokonaisuus konseptin mukainen ja nimikyltti tulee olla paikoillaan. Omia vaatteita ei tule olla yhdistettynä asukokonaisuuteen.

TAULUKKO 10. Asiointikokemus

Oliko asiakaspalvelu vaaditulla tasolla
Oliko palveluasenne kunnossa
Oliko henkilökunta helposti lähestyttävää
Oliko pelitila siisti
Olivatko työvaatteet siistit

Kommenttikenttiin pystyy kirjaamaan kriteerikohtaiset plussat ja puutteet. Vapaissa kommentteissa on mahdollista huomioda myös muiden asiakkaiden saama asiakaspalvelu. Erityisesti kiinnostavia ovat myös erityisen hyvät ja huonot suoritukset sekä muut erikoistilanteet mittauksen aikana.

Mittaajia opastetaan arvioimaan pelkästään omakohtaista palvelukokemusta. Projektiryhmä oli sitä mieltä, että vain saamalla palvelua omakohtaisesti sitä pystyy arvioimaan riittävän hyvin. Palvelumittauskäynnillä mittaaajaa opastettiin tekemään sitä mitä normaali asiakas tekisi: pelata, vaihtaa rahaa ja käyttää palveluita. Mittaajan tuli antaa asiakaspalvelijalle mahdollisuus palvella häntä ja mikäli 15 minuuttiin ei tapahdu mitään, niin sitten mittaja hakeutuu palvelutilanteeseen itse.

7.3 Mittauskortin päivittäminen ja kehittäminen

Projektiryhmä ei ottanut kantaa palvelun laadun mittauskortin tai sen ohjeiston päivittämiseen. Valmis tuotos annettiin palvelun kehitysryhmän ja Jakelun käyttöön, joiden vastuulle päivittäminen jäi. Korttia on käytetty nyt kaksi vuotta, eikä sitä tänä aikana

ole päivitetty lainkaan, sillä mitattavat asiat ovat pysyneet samoina ja ne on koettu tärkeiksi edelleen käyttöönoton jälkeen.

Kortin käytön yhteydessä huomattiin, että ohjeistuksen huolellinen läpikäynti palvelun arvioijan kanssa on tärkeää, jotta mittaaminen sujuisi odotetulla tavalla. Vaikka ohjeistus on kattava, niin se siitä huolimatta jättää tulkinnan varaa lukijalle ja väärinymmärtämisen mahdollisuus on olemassa. Tämän vuoksi ohjeiden tarkentamiseen ja arvioijien perehdyttämiseen on panostettu.

Käyttöönoton jälkeisen ajan kehitystyö on pääasiallisesti keskittynyt esimiesraporttien parantamiseen ja tulosten luotettavuuden varmistamiseen. Tämä on tärkeää siksi, että tietyn prosentuaalisen tuloksen saavutettuaan työntekijöillä on mahdollisuus saada palkkiota onnistumisista. Käytössä ollut Webropol-lomake poistettiin käytöstä sen epäluotettavuuden vuoksi, koska tietoliikennettä ei pystytty aukottomasti varmistamaan ja osa tuloksista katosi ns. bittiavaruuteen. Webropolilla oli tosin puolensa, koska arviot pystyttiin syöttämään älypuhelimien välityksellä paikan päältä. Nyt lomakkeet täytetään Excelillä käsin ja tiedot siirretään kaavojen avulla koontitaulukkoon, jonka avulla luodaan raportit esimiesten käyttöön.

Projektiryhmä antoi suosituksen sisäisten mittausten määrästä (min. 5 kpl/paikka/vuosi), jotta saadaan riittävästi tuloksia vertailtavuuteen ja tulosten luotettavuuteen nähden. Mittauskierroksista päättävät palvelupäälliköt ja Jakelun johtoryhmä, joten heidän vastuullaan on riittävien resurssien antaminen mittausten toteuttamiseksi. Liiketoimintahyödyt näkyvät hyvänä asiakaspalvelun laatuna kaikissa Jakelun asiakasrajapinnoissa. Palvelun mittaus antaa vertailukelpoisia tuloksia, joita voidaan verrata aikaisempiin vuosiin ja näin saada kokonaiskuva palvelun laadusta koko RAY:ssä.

7.4 Kehittämistyön luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käytetään käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen toistettavuutta ja sitä, että tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Validiteetti kertoo mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata kyseistä asiaa eli tutkimuksen pätevyyttä ja tulosten todenmukaisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa näitä käsitteitä pyritään välttämään, sillä tutkimusten tulokset

eivät ole yksiselitteisiä. Tutkimusten ainutlaatuisuuden vuoksi perinteiset arvioinnit eivät päde. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus paranee tutkimuksen etenemisen tarkalla raportoinnilla kaikista sen vaiheista. Totuuden mukaisuus olosuhteista ja havainnoista eri aikoina on kerrottava selvästi. Lisäksi teoreettiset lähtökohdat ja niiden liittyminen tutkimukseen on selvennettävä. Syytä on myös huomioida tutkijan omat ennakkoletukset, asenteet ja taustatekijät, jotta lukija saa oikean kuvan asiasta (Hirsjärvi ym. 2007, 227.) Koska pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse, on luotettavuuden arviointi koskettava koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 2000, 210).

Projektiin lähdettäessä ei aihealueen teoriaa ehditty ottaa mukaan, vaan projekti toteutettiin aiempien mittauskorttien ja -tulosten havainnoinnin pohjalta sekä olemassa olevien asiakaspalveluoppaiden vaatimukset huomioiden. Projektin onnistumista teoriaan nähden joudutaan arvioimaan jälkikäteen projektin jo päätyttyä. Projektiin osallistui RAY:n palvelualan asiantuntijoita ja esimiehiä eri yksiköistä. Projektin lopputulos on siten ryhmän yhteistyön tulos.

8 PÄÄTÄNTÖ

Palvelun laadun mittaaminen on erittäin tärkeää palveluyritykselle. Sen avulla voidaan varmistaa tarjotun asiakaspalvelun laatu ja pystytään nostamaan esille kehittämiskohteita. Yhtälailla sen avulla saadaan parhaat asiakaspalvelukokemukset ja asiakaspalvelijat esille ja onnistumiset kohottavat ammattitilpeyttä henkilöstön keskuudessa. Oikein käytettynä palvelun laadun mittaaminen parantaa asiakaspalvelun yleistä tasoa yrityksessä ja tuo kehittyneen asiakaspalvelun kautta liiketoiminnallista hyötyä ja kilpailuetua yritykselle. Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimi oma työnantajani Raha-automaattiyhdistys. Laadukas asiakaspalvelu on RAY:lle erittäin tärkeä asia ja siihen halutaan panostaa jatkuvasti. Palvelun laadun mittaamista on tehty RAY:llä pitkään erilaisilla menetelmillä ja eritavoin. Viimeisen parin kolmen vuoden aikana on panostettu erityisesti sisäisten mittauksen tekemiseen, joiden kehittämistarpeeseen opinnäytetyöni vastasi.

Opinnäytetyöprosessi alkoi nopealla aikataululla lokakuussa 2011, kun sain opinnäytetyöksi sopivan toimeksiannon työnantajaltani. Se oli projekti, jonka tuotoksena tuli kehittää sisäiseen käyttöön asiakaspalvelun laadun mittauskortti ja ohjeet sen käyttämiseen. Projekti oli kiireellinen ja työ tuli olla valmiina vuoden alussa. Vaikka työhön ryhdyttiinkin projekti edellä ja teoria perässä, niin tilaisuutta ei voinut jättää käyttämättä. Opinnot olivat muutoin vielä kesken tuossa vaiheessa, joten kirjoittamisprosessi venyi vähän pidemmälle.

Projekti alkoi ryhmän kokoamisella ja annettuun aineistoon perehtymisellä ja ensimmäinen tapaaminen oli hyvin pian projektin käynnistämisen jälkeen. Projekti eteni hyvin ja se vietiin kolmen palaverin ja yhden workshopin kautta maaliin hieman etuajassa. Projektiryhmässä oli hyvin kokeneita esimiehiä ja asiantuntijoita ja tehtävänanto oli selkeä, joten usko projektin onnistumiselle oli vahva heti alusta asti. Vaikka teoreettinen viitekehys perustui projektin aikana annettuihin materiaaleihin ja niiden havainnointiin, niin projekti onnistui tilaajan mielestä erittäin hyvin ja lopputulos oli hyvin toimiva paketti.

Jälkikäteen arvioituna projekti onnistui varsinaisessa teoreettisessa viitekehyksessään hyvin. Olemme ryhtyneet mittaamaan juuri niitä asioita, jotka tekevät palvelusta laadukasta. Koin projektiryhmän onnistuneen mittariston rakentamisessa ja sitä myötä palvelun laadun kehittämisessä RAY:llä. Vaikka lopullisen koetun palvelun laadun määrittääkin asiakas, niin omat mittaustuloksemme kahden vuoden ajalta kertovat palvelun laadun parantumisesta. Epäilemättä aikaisempi teoriaan perehtyminen olisi varmasti tuonut erilaisia näkökulmia projektiin. Täytyy samalla muistaa, että projektiryhmällä itsellään oli jo osaamista laatuasioiden kehittämisestä ja asiakaspalvelun laadusta, joten emme suinkaan olleet tyhjän päällä aloittaessamme projektia.

Koin opinnäytetyön tekemisen erittäin hyödylliseksi ja mielekkääksi, koska asiakaspalvelu ja sen kehittäminen kiinnostavat minua erityisesti jo ammattini puolesta. Projekti sinänsä oli haastava aikataulunsa vuoksi ja paine saada tulosta aikaan oli koko ajan mukana. Ilman projektissa mukana olleita ammattilaisia emme olisi millään onnistuneet näin hyvin. Opinnäytetyön kirjoittamisen haasteet liittyivät erityisesti työn, kodin ja opiskelun tasapainottamiseen. Kahden pienen lapsen isänä helposti huomaa ajanpuutteen olevan arkea.

Mittauskorttia on nyt käytetty kaksi vuotta ja sillä on tehty yhteensä noin tuhat eri palveluarvioita. Vuoden 2012 ja 2013 välillä kokonaisuutena mitattuna palvelu on parantunut 6 %, joten selvää kehitystä on tapahtunut. Vuonna 2014 sisäiset palvelumittaukset jäävät tauolle ja palvelua mitataan ulkoisena palveluna.

LÄHTEET

Aarnikoivu, Henrietta 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell Oy.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eräsalo, Ulla 2011. Palvelu ammattina. Vantaa: Restamark Oy.

Goetsch, David L. & Davis, Stanley B 2006. Quality management: Introduction to total quality management for production, processing, and services. 5th edition. New Jersey: Pearson Education.

Grönroos, Christian 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Grönroos, Christian 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Hill, Nigel & Alexander, Jim 2006. Handbook of customer satisfaction and loyalty measurement. 3rd Edition. Aldershot: Gower.

Hinkkanen, Kauko 2004. Tie menestykseen: laatu ja itsearviointi kiinteistöalalla. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Karlöf, Bengt 2002. Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Karlöf, Bengt, Lundgren, Kurt & Edenfeldt Froment, Marie 2003. Ota oppia parhaita! Tehoa vertailuoppimiseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Kontio, Antti 2000. Pk-yrityksen itsearviointi: käytännönläheinen työväline toiminnan kehittämiseen. Helsinki: Laatukeskus.

Laamanen, Kai 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla - ilmiöstä tulkintaan. Tampere: Tammer-paino Oy.

Laamanen, Kai 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and Concepts in business process management. Espoo: Resfina Oy.

Laatukeskus 1994. Laatu- ja suunnittelutyökalut. Jatkuvan parantamisen ja tehokkaan suunnittelun taskukirja

Lahtinen, Jukka & Isoviita Antti 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

- Lecklin, Olli & Laine, Risto O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.
- Lillrank, Paul 1999. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otava.
- Lillrank, Paul 1990. Laatumaa: Johdatus Japanin talouselämään laatujohtamisen näkökulmasta. Oy Gaudeamus Ab.
- Lipponen, Toivo 1993. Laatujohtaminen: laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. Kuopio: Financier.
- Modig, Niklas & Åhlström, Pär 2013. Tätä on lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Halmstad: Rheologica Publishing.
- Moisio, J 2008. Jatkuva parantaminen - mikä vaikuttaa onnistumiseen. Qualitas Fenica Oy. SFS-tiedote. PDF-dokumentti. http://www.ims.fi/sites/default/files/article_attachments/Jatkuva_parantaminen_mika_vaiuttaa_onnistumiseen.pdf. Päivitetty 29.1.2008. Luettu 13.4.2014.
- Pelinhoitajan käsikirja 2009. Kasinopelien kouluttajatiimi. Raha-automaattiyhdistys.
- Pesonen, Herkko 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor Oy.
- Pitkänen, Raimo 2006. Parasta palvelua: miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- RAY tietoa 2013. Raha-automaattiyhdistys. WWW-dokumentti. <https://rahikainen.RAY.fi/index/RAY>. Päivitetty 30.10.2013. Luettu 31.1.2014.
- RAY:n vastuu- ja vuosiraportti 2013. Raha-automaattiyhdistys. WWW-dokumentti. <http://www2.ray.fi/vuosiraportti2013>. Päivitetty 26.3.2014. Luettu 26.3.2014.
- Rantanen, Marjo 2012. Täyden kympin palvelua. RAY Palvelunhallinta. Raha-automaattiyhdistys.
- Silén, Timo 1998. Laatujohtaminen. Porvoo: WSOY.
- Silén, Timo 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Silvennoinen, Katriina, Michelsen, Torsten & Niemi, Heikki 2008. Business pilviin - Kehitä systemaattisesti organisaatiosi toimintaa. Tampere: Laatuokeskus.
- Tuominen, Kari 2010. Lean käytännössä. Yritysesimerkkejä tehokkaista lean-periaatteista ja -käytännöistä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ylikoski, Tuire 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

PALVELUNMITTAUSKORTTI

Kaupunki / Pelipaikka _____

Aika _____

Arvioija _____

Arvosanat	+	Erityisen onnistunut
	K	Vaadittavan palvelun laadun mukainen
	E	Ei täytä vaadittavaa palvelun laatua

Palveluvaiheiden toteutuminen

	+	K	E	Kommentti (plussat/puutteet)
Tervehdyttiinkö sinua / Huomioitiinko sinut				
Tarjottiinko apua oma-aloitteisesti				
Saitko yksilöllistä palvelua				
Suosittelitiinko sinulle pelejä				
Tarjottiinko lisäpalveluita				
Päätettiinkö palvelutilanne onnistuneesti				

Asiointikokemus

	+	K	E	Kommentti (plussat/puutteet)
Oliko asiakaspalvelu vaaditulla tasolla				
Oliko palveluasenne kunnossa				
Oliko henkilökunta helposti lähestyttävää				
Oliko pelitila siisti				
Olivatko työvaatteet siistit				

Muuta

	K	E
Tarjottiinko RAY Etuasiakkuutta (lanseerauksen jälkeen)		

	+	Kommentti
Asiakaspalvelusta jäi erityisen hyvä fiilis		

Vapaat kommentit

OHJEET

PALVELUVAIHEIDEN TOTEUTUMINEN

Tervehdittiinkö sinua / Huomioitiinko sinut

- Asiakas huomioidaan käynnin aikana / pelipöytään saapuessa

Tarjottiinko apua oma-aloitteisesti

- Tarjotaan pelaajalle heti oma-aloitteisesti apua, kun asiakas näyttää sitä tarvitsevan

Saitko yksilöllistä palvelua

- Tarjottiinko asiakkaalle palvelua yksilöllisesti tämän tarpeet huomioiden

Suositeltiinko sinulle pelejä

- Suositeltiinko asiakkaille sopivia pelejä, peliuutuuksia tai tuotteita

Tarjottiinko lisäpalveluita

- Tarjottiinko asiakkaille lisäpalveluita, esim. kortilla ostamista/pelaamista, bonus-pelejä, lisäpelejä, tietoa pelistrategioista, kahvi, wc, tv, rahanvaihto jne. Mahdollisuuksien mukaan vähintään 1 kpl.

Päätettiinkö palvelutilanne onnistuneesti

- Esim. kiitetään, toivotetaan pelionnea, klousataan etuasiakkuus/show dinner/turnauslippu, kerrotaan mistä tavoittaa asiakaspalvelijan tarvittaessa, toivotetaan hyvää päivän jatkoa, hyvästellään.

ASIOINTIKOKEMUS

Oliko asiakaspalvelu vaaditulla tasolla

- vastasiko palvelu palveluoppaan mukaista laatua

Oliko palveluasenne kunnossa

- oliko asiakaspalvelija aidosti läsnä, 100% mukana ja tuntui, että välittää asiakkaasta

Oliko henkilökunta helposti lähestyttävää

- ei lehtiä, puhelinta, parveilua pelialueella, jalkoja pöydällä, omissa oloissaan, röhnöttävä, vastenmielisen oloinen

Oliko pelitila siisti

- ei roskia lattialla, pelit pelattavissa, verat kunnossa

Oliko työvaatteet siistit

- vaatteet ovat puhtaat, ehjät ja siistit, eikä omia vaatteita käytössä

MUUTA

Asiakaspalvelusta jäi erityisen hyvä fiilis

- laita rasti ruutuun, mikäli ilmapiiristä ja kokonaisvaikutelmasta jäi poikkeuksellisen hyvä fiilis

KOMMENTIT

- Kommentit: kriteerikohtaiset plussat ja puutteet

- Vapaat kommentit: Tässä kohdassa voit myös huomioida muiden asiakkaiden saama asiakaspalvelu (erityisen hyvät/huonot suoritus, erikoistilanteet tms)

Ohjeita käynnille

- Anna asiakaspalvelijalle mahdollisuus palvella sinua.
- Mikäli asiakaspalvelija ei ole saatavilla, niin odota palvelua 15 min. Tämän jälkeen hakeudu palvelutilanteeseen.
- Arvioi omakohtaista palvelukokemusta, ei muiden asiakkaiden saamaa palvelua.
- Tee ne asiat mitä tavallinen asiakas tekisi. Pelaa, vaihda rahaa ja käytä palveluja.

